

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE
SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Duygu ALTAY

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr. İhsan KELEŞ

Ankara - 2007

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE
SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Duygu ALTAY

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr. İhsan KELEŞ

Ankara - 2007

ONAY

Duygu ALTAY tarafından hazırlanan “Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği” başlıklı bu çalışma 29.11.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Unvanı, Adı Soyadı (Başkan)

Doç.Dr. Tengiz ÜÇÖK

İmza

Unvanı, Adı Soyadı

Doç.Dr. Hikmet KAVRUK

İmza

Unvanı, Adı Soyadı

Yrd.Doç.Dr. İhsan KELEŞ

ÖNSÖZ

“Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği” konulu yüksek lisans tezinin yazılmasında amaç, son yıllarda birçok eleştiriye konu olan ve artık günümüz rekabet koşullarının ihtiyaçlarına cevap veremeyen sicil sisteminin eksiklerini ortaya koymak ve buna alternatif olabilecek bir sistem önermektir.

Sicil sistemine ilişkin tartışmalar paralelinde, Türkiye’nin en hassas kurumlarından biri olan ve son yıllarda, medyanın da etkisiyle, pek çok tartışmaya konu olmuş Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu’nda uygulama alanı bulabilecek bir sistem önererek, yapılan anket çalışmasıyla önerilen bu sistemi desteklemektir.

Bu tez çalışması süresince desteklerini benden bir an olsun esirgemeyen babam Mustafa Azmi ALTAY’a ve annem Fatma Güler ALTAY’a, bilgi ve birikimleriyle bana yol gösteren saygıdeğer hocam Yrd.Doç.Dr. İhsan KELEŞ’e, anket çalışmasında katılımlarıyla tezime önemli ölçüde katkı sağlayan tüm Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu çalışanlarına teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	vi
ŞEKİLLER.....	vii
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. PERFORMANS TANIMI VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	6
A. Performans Tanımı.....	6
B. Performansı Etkileyen Faktörler.....	9
2.PERFORMANS DEĞERLEME TANIMI VE PERFORMANS DEĞERLEMEDE ÖN ÇALIŞMALAR.....	15
A. Performans Değerleme Tanımı.....	15
B. Performans Değerlemede Ön Çalışmalar.....	19
3. PERFORMANS YÖNETİMİ TANIMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ ÇEŞİTLERİ.....	25
A. Performans Yönetimi Tanımı.....	25
B. Performans Yönetimi Çeşitleri.....	31

II. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	34
2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI VE KAPSAMI.....	35
3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN İLKE VE ESASLARI.....	40
4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE ÖLÇÜTLERİ.....	43

5. PERFORMANS DEĞERLEME ARAÇ VE YÖNTEMLERİ.....	50
A. Geleneksel Değerleme Yöntemleri.....	52
a) Kompozisyon Yöntemi.....	53
b) Grafik Derecelendirme Yönetimi.....	55
c) Kontrol Listesi Tekniği.....	58
d) Karşılaştırmalı Teknikler.....	62
e) Kritik Olay Tekniği.....	66
f) Diğer Teknikler.....	68
B. Çağdaş Değerleme Yöntemleri.....	69
a) Davranış Temelli Derecelendirme Ölçeği.....	70
b) Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi.....	71
c) İş Planlaması ve Gözden Geçirme Tekniği.....	75
d) 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi.....	76
e) Paylaşılmış Uyumlu Hedeflere Göre Değerleme.....	84
C. Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	85
6. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE FAYDALARI.....	86
7. PERFORMANS DEĞERLEME SORUNLARI VE HATALARI.....	87
8. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	94

III. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE SİCİL VE PERFORMANS DEĞERLEME

1. KAMU PERSONEL YÖNETİMİ AÇISINDAN SİCİLİN SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMUNDA UYGULAMASI.....	102
A. Sicilin Niteliği.....	104
B. Sicil Notu ve Süreleri.....	108
a) Sicil Notu.....	108
b) Sicil Süreleri.....	109

C.	Sicil Amirlerinin ve Sicil Verilen Memurun Durumu.....	110
a)	Sicil Amirlerinin Durumu.....	110
b)	Sicil Verilen Memurun Durumu.....	111
D.	Sicilin Kademe İlerlemesi ve Derece Yükselmesine Etkisi.....	111
E.	Sicil Uygulamasından Kaynaklanan Sorunlar.....	114
F.	Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nda Sicil Uygulaması ve Sicil Sisteminin Yol Açtığı Sorunlar.....	120
2.	KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ VE SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU'NDA UYGULANABİLİRLİĞİ.....	123
A.	Kamu Yönetiminde Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi...	125
B.	Kamu Yönetiminde Performans Değerlemenin Amacı ve Kapsamı	131
C.	Kamu Yönetiminde Performans Değerlemenin İlke ve Özellikleri...	132
D.	Kamu Performans Yönetimi Süreci ve Ölçütleri.....	135
a)	Kamu Performans Yönetimi Süreci.....	135
b)	Kamu Performans Yönetimi Ölçütleri.....	142
E.	Kamu Performans Yönetimi Yararları ve Sorunları.....	149
a)	Kamu Performans Yönetimi Yararları.....	149
b)	Kamu Performans Yönetimi Sorunları.....	150
F.	Performans Değerleme Sisteminin Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nda Uygulanabilirliği.....	152

IV. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMEDE SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU ANKET ÇALIŞMASI

1.	ALAN ARAŞTIRMASI METODOLOJİSİ.....	156
2.	ALAN ARAŞTIRMASINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLAR.....	158

SONUÇ	169
KAYNAKÇA.....	175
EKLER.....	181
ÖZET.....	188
ABSTRACT.....	190

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Çev	Çeviren
DMK	Devlet Memurları Kanunu
SHÇEK	Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1	Bireysel Performans Değerleme Süreci.....	20
ŞEKİL 2	Performans Yönetim Süreci.....	28
ŞEKİL 3	Performans Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar.....	30
ŞEKİL 4	Grafik Derecelendirme Tablosu.....	55
ŞEKİL 5	Derecelendirme Tablosu.....	56
ŞEKİL 6	Kontrol Listesi Formu Örneği.....	58
ŞEKİL 7	İkili Karşılaştırma Tablosu.....	62
ŞEKİL 8	Zorunlu Dağılım Yöntemi Uygulama Çizelgesi.....	63
ŞEKİL 9	Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü.....	73
ŞEKİL 10	360 Derece (Çoklu) Performans Değerleme.....	75
ŞEKİL 11	Kamu Performans Yönetim Süreci.....	133
ŞEKİL 12	Kurumsal Amaçlar Sıradüzeni.....	135
ŞEKİL 13	Performans Rol ve Sorumlulukları.....	136
ŞEKİL 14	Kamu Performans Ölçütleri.....	141
ŞEKİL 15	Performans Etkililik Ölçütü.....	143
ŞEKİL 16	Sicil Sistemine Yönelik Soruların Güvenilirliği.....	157
ŞEKİL 17	360 Derece Performans Değerleme Sistemine Yönelik Soruların Güvenilirliği.....	158
ŞEKİL 18	Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı.....	159
ŞEKİL 19	Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	159
ŞEKİL 20	Ankete Katılanların Mesleklere Göre Dağılımı.....	159
ŞEKİL 21	Ankete Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	160
ŞEKİL 22	Ankete Katılanların Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	160
ŞEKİL 23	Cinsiyete Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı.....	162
ŞEKİL 24	Mesleğe Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı.....	163

ŞEKİL 25	Eğitim Düzeyine Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı.....	164
ŞEKİL 26	Görev Süresine Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı.....	165
ŞEKİL 27	Yaşa Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı.....	166

GİRİŞ

Yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak 18. yüzyılda sanayi devrimi ile birlikte örgütlerde köklü değişimler olmuş ve örgütlerin yönetim anlayışları değişmiştir.

1940'lı yıllara gelindiğinde örgütlerde nitelikli personelin önemi anlaşılmış, dolayısıyla nitelikli çalışanlara olan ihtiyaç artmıştır. Bu yıllarda yönetim, bilimsel esaslara dayandırılmaya başlanmış ve etkililik ile verimlilik ön plana çıkmıştır.

Örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, iletişim olanağı içinde bulunan bireylerin bilinçli olarak bir araya gelmesinden oluşur. Biçimsel örgütlerin iki belirgin yapısı vardır: Bir yanda örgütün dinamik yapısını oluşturan örgüt üyeleri, öte yanda ise, yazılı kuralların meydana getirdiği statik yapı vardır. İnsan ögesi, çevrenin örgüte verdiği en önemli girdidir.¹

Birey doğumundan itibaren ailesinden ve çevresinden birtakım alışkanlıklar kazanmış ve kazandığı bu alışkanlıklar doğrultusunda davranış biçimleri geliştirmiştir. Kazanılan bu davranış kalıplarının aksine, örgütün bireyden beklediği, örgüt amaçlarına uygun davranmasıdır. Örgüt, bireyin bir şekilde değişerek, kendi amaçları doğrultusunda davranmasını istemektedir.

Örgüt içi yaşantı, örgütsel normlara uymayı zorunlu kılar. Örgütle birey arasındaki uyumsuzluk, bireyin nitelikleri göz önünde tutularak, ona hak ettiği görev ve yetkiler verilerek, en az düzeye indirilmeye çalışılır. Böylece, bireyin örgüte yapacağı katkının artırılması amaçlanır. Bu kapsamda performans değerlendirme, birey ile örgütün karşılıklı yararlarını en yüksek düzeye çıkarmaya yönelik önemli bir işlemdir.²

Örgüt içerisinde personel, yani insan, her türlü mal ve hizmetin üretilmesinde en önemli üretim faktörüdür. Tarih boyunca insanın bu özelliği hiç değişmemiş, ancak üretim faktörü olarak işlevi sürekli değişmiştir. Örgütsel

¹ Doğan CANMAN: Çağdaş Personel Yönetimi, (Ankara, 1995), 147.

² Doğan CANMAN: a.g.e., 148.

başarının temelinde aslında “birey” ve “birey başarısı”nın olduğu, dolayısıyla da bireysel başarıyı artırma yollarının aranmasının zorunlu olduğu söylenebilir. Başarı için gerekli olan teknolojileri, yönetim tekniklerini, çeşitli stratejileri uygulayacak, üretime dönüştürecek, canlılık kazandırıp geliştirecek olan insanın, bu teknik ve metotlara uygun hale getirilerek çağdaş yönetimlerle yönetilmesi, örgütler için amaçlarını gerçekleştirmede üzerinde önemle durulması gereken temel noktalardan biridir.³

Günümüzde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan örgütlerin ve ulusal ekonomilerin, geleneksel rekabet üstünlüğü niteliklerinin ötesinde insan unsurunu farklı yorumlayışlarını ve buna bağlı olarak yönetim ve üretim anlayışlarını değiştirdiklerini görmekteyiz. Kısaca başarının temelinde insan unsurunun artan önemi ön plana çıkmaktadır.⁴

Performans değerlendirme, örgütlerin en önemli ve temel kaynağı olan insana yönelik bir çalışmadır. Batı yönetim tarzında yoğun bir uygulama alanı bulan performans değerlendirme sistemi, Türkiye’de özel sektörde geniş bir uygulama alanı bulmasına karşın, kamu yönetiminde uygulamaya geçirilememiştir.

Türk kamu yönetiminde yönetim ve personele ilişkin olarak kanun ve yönetmeliklerde yapılan değişiklikler kâğıt üzerinde kalmış, kamu yönetiminde etkili ve verimli bir sistem kurulamamıştır. Bunun en temel sebebi, kişisel ve siyasi kayırmacılığın personel sisteminde en temel uygulama olmasıdır. Geçmişten günümüze personel sisteminin en temel sorunlarından biri bu olmuştur. Liyakat sistemi kâğıt üzerinde kalmış, uygulamaya geçirilememiştir. Bugün Türk kamu yönetiminin en önemli sorunlarından bir tanesi etkili bir değerlendirme sisteminin olmayışıdır.

Kamu yönetimi alanında girişilen ve / veya gerçekleştirilen reform çalışmaları, hiç kuşkusuz son yirmi yıl içinde etkisini en çok hissettiğimiz gelişmelerden biri olmakta ve temelinde ekonomik sorunların yattığı

³ Z.Nuray NİŞANCI: “Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, X, :3-4, (1994), 216.

⁴ Ahmet SELAMOĞLU: Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, (İstanbul, 1998), 32.

gözlemlenmektedir. Çünkü kısaca sermayenin, mal ve hizmetlerin, fikirlerin, bilgilerin ve insan kaynaklarının işletme ve üretim anlamında ulusal sınırları aşması anlamına gelen küreselleşme olgusu, birçok ekonomiye olan olumsuz etkilerine bakıldığında, olumsuz etkilenmemek için getirdiği değişikliklere göre uyum sağlamak veya yeniden yapılanmak gerektiği ortaya çıkmıştır.⁵

Kamu yönetiminde uygulanan sicil raporları etkin bir şekilde işlememektedir ve tam anlamıyla çalışanların performansını değerlendirememektedir. Çünkü değerlemenin anlamı yöneticilerce anlaşılamamakta ve bu bir an önce yapıp bitirilmesi gereken rutin bir iş olarak görülmektedir. Aynı zamanda sicil raporları rahatlıkla suiistimale maruz kalabilecek bir yapıdadır. Personeli değerlendiren yönetici siyasi ya da kişisel bir husumet gözeterek personele hak ettiğinden düşük bir not verebilmektedir. Bu sistemin doğurduğu diğer bir sakınca da, yöneticilerin personellerinin performansını teker teker göz önünde bulundurmuyarak, herkese “olumlu sicil notu” vermesidir. Bu, görevini etkin bir şekilde yerine getirmeyen personelin lehine bir sonuç doğururken, görevini eksiksiz yerine getiren bir personelin ise aleyhine sonuçlanır. Netice itibarıyla, sergilediği performansından dolayı ‘ödüllendirilmeyen’ personel görevlerini yerine getirmez olur ve bu da kamu hizmetlerine yansıyacak bir olumsuzluk doğurur. Böyle bir uygulama aynı zamanda personel arasında çatışma da yaratabilir.

Farklı bir açıdan bakıldığında, kamu sektöründe var olan yaşam boyu istihdam garantisi, çalışanları ataletle sevk etmiştir. Bu garantinin yanısıra, ücret-verimlilik ilişkisinin olmayışı, nitelik geliştirme, etkin olma gibi çabaları önlemektedir.⁶ Bu nedenlerden dolayı günümüzde, kamuda performans değerlemesi gündeme gelmiştir.

⁵ Kamil Ufuk BİLGİN; “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, Amme İdaresi Dergisi, XXXVII, 2, (Haziran 2004), s.123

⁶ Ferhat İLTER: “Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı”, İşveren, XXXXI, .5, (Şubat 2003), s.27

Performans ve performans değerleme gibi kavramlar, işletme yönetimlerinde uzun yıllardır uygulanmakla birlikte, kamu yönetimine yeni girmiş bir kavramlardır. Kamu ve özel sektör örgütlerinde performans yönetimi farklılıklar göstermektedir. Kamuda elde edilen çıktıların ölçülmesinde güçlükler olmasından dolayı, kamu örgütlerinde uygulanan performans değerleme sisteminde bazı engellerle karşılaşılabilir.

Birçok yönü itibariyle eleştirilebilecek kamu personel sisteminde, performans değerlemesi ele alınmalı ve incelenmelidir.

Bu çalışmayı yapmamızın temel amacı; performans kavramını tanımlayarak, performans değerlemenin amacı, ilke ve esasları, değerleme ölçütleri, değerleme araç ve yöntemleri, faydaları, sorunları ve hatalarını inceleyerek, kamu personel yönetimi açısından sicilin Türkiye’de uygulanmasını değerlendirerek son yıllarda gündeme gelen kamuda performans yönetimi, amacı, ilke ve özellikleri, ölçütleri, süreci ile ilgili bilgi vermek ve bu kapsam dâhilinde önemli tartışmalara ve eleştirilere konu olan Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu’nu incelemektir.

Bu tez dört bölümden ve tezle ilgili genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümünden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, performans değerlemenin kavramsal çerçevesi çizilmiş; performans, performans değerleme ve performans yönetimi kavramları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Performansı etkileyen faktörler, performans değerlemede ön çalışmalar ve performans yönetimi çeşitleri de bu bölümde ele alınmıştır.

İkinci bölümde, performans değerleme süreci ele alınmıştır. Bu başlık altında, performans değerlemenin tarihsel gelişimi, amacı ve kapsamı, ilke ve esasları, önemi ve ölçütleri, araç ve yöntemleri; performans değerleme süreci ve faydaları, sorunları ve hataları ile performans değerlemenin taşıması gereken özellikler incelenmiştir. Performans değerleme araç ve yöntemleri

başlığı altında geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri ele alınmış, iki yöntem arasındaki farklar ortaya konmuştur.

Üçüncü bölüm, kamu personel yönetimi açısından sicilın genel olarak kamu kurumlarında ve S.H.Ç.E.K.'te uygulaması ve kamuda performans yönetimi konularını ele almaktadır. “Kamu Personel Yönetimi Açısından Sicilin S.H.Ç.E.K.'te Uygulaması” başlığı altında, sicilın niteliği, sicil notu ve süreleri, sicil amirlerinin ve sicil verilen memurun durumu, sicilın kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine etkisi, sicil uygulamasından kaynaklanan sorunlar ve S.H.Ç.E.K.'te sicil uygulaması ve sicil sisteminin yol açtığı sorunlar incelenmiştir.

“Kamuda Performans Değerleme Yöntemi ve S.H.Ç.E.K. Uygulaması” başlığı altında ise, kamuda performans değerlemenin tanımı ve önemi, amacı ve kapsamı, ilke ve özellikleri, kamu performans yönetimi süreci ve ölçütleri, kamu performans yönetimi yararları ve sorunları, performans değerlendirme sisteminin S.H.Ç.E.K.'te uygulanabilirliği incelenmiştir.

Son bölümde ise, geçmişten günümüze kadar pek çok tartışma ve eleştiriye konu olmuş Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu için yeni bir personel değerlendirme sistemi olarak “360 Derece Performans Değerleme Sistemi” önerilecek ve konu bir anket çalışmasıyla desteklenecektir.

I. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. PERFORMANS TANIMI VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans değerlemenin kavramsal çerçevesi oluşturulurken öncelikle performans kavramının ve performansı etkileyen faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

A. Performans Tanımı

Bireyin doğumuyla (boy, kilo, baş çevresi vb.) hatta doğumundan önce birtakım testlerle başlayan ölçme ve değerlendirme süreci tüm yaşamı boyunca devam eder.¹ Anne karnında başlayan ölçme ve değerlendirme, kişinin yaşamı boyunca karşına çıkacak bir kavramdır. Hatta kişinin yaşamının büyük bir bölümü ölçme ve değerlemeye konu olmaktadır.

Performans sözcüğünde bir ölçülebilirlik vardır. Performans asıl olarak başarıyı ifade eder ve sayısal verilerle belirtilir.² Performans başarı derecesini tanımlayan bir kavramdır.

Performans, bir işi yaparken çalışanın o işi hangi başarı derecesinde yaptığını ifade etmektedir. Kelime başarı derecesini içerdiği için, hem başarıyı hem de başarısızlığı ölçer. Performans=Başarı/başarısızlıktır.³

Performans kavramı, en geniş anlamıyla belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır.⁴ Köken olarak İngilizce “performance” kelimesinden gelen performans kavramının, konumuz açısından Türkçe karşılığı “İş Başarımı” ve herhangi bir işte gösterilen başarı

¹ Türkan ARGON, A. EREN: İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ankara, 2004), 223.

² T.Tamer AKALIN: “Şimdi Moda Performans”, İdarecinin Sesi, 107, (Kasım-Aralık, 2004), 44.

³ Cüneyt ÜLSEVER: XXI. Yüzyılda İnsan Yönetim, (İstanbul, 2003), 95.

⁴ Zuhâl AKAL: İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, (Ankara, 1998)

derecesidir.⁵ Başka bir tanıma göre ise performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans, “bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”.⁶ Performans genel olarak, amaçlı ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilenleri belirler.

Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesidir.⁷ Performans, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanabilir.⁸

Bireyler arasındaki farklılıkları, adil, ussal ve insancıl bir yaklaşımla ele almak, ona göre tutum takınmak ve davranış göstermek, çağdaş toplumsal yaşamın bir gereğidir.⁹

Çağdaş toplumun bireyi, günlük yaşamında bile çevresindeki bireylerin kişiliklerini, yeteneklerini birbiriyle karşılaştırarak, onlar hakkında kendi ölçütlerine göre birtakım yargılarla varmaya çalışır.¹⁰

İşveren, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımı, amaca ulaşma çabasında herkesin katkısının ortaya konulmasıdır. Bu şekilde, işveren durumun gerektirdiği bazı kararlar alabilir.¹¹

Personelin görevini yerine getirirken gösterdiği başarı, her personelde farklı derecededir. Her personelde farklı olan başarı derecesi, bir personel

⁵ Ömer. BOZKURT, T. ERGUN, S. SEZEN (Ed.); Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Ankara, 1998), 203

⁶ Dursun BİNGÖL: İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003’ den naklen Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ, “Kamuda Performans Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, (Ankara: Seçkin Yayınevi, 2003), 174

⁷ Zuhal AKAL: İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans ve Göstergeleri, (Ankara, 1992), 1.

⁸ Ahmet Şerif İZGÖREN: Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, (Ankara, 2001), .99.

⁹ Doğan CANMAN: “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, XXVI, 1 (Mart 1993), 159.

¹⁰ Doğan CANMAN: a.g.m.,159.

¹¹ Hikmet TİMUR: “Personel Başarı Değerlemesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, Amme İdaresi Dergisi, XVI, 3, (Eylül, 1983), 3.

açısından da zamana, mekâna ve içinde bulunulan koşullara göre farklılık gösterebilir.

Performans gösterilen çaba, harcanan emekle eş anlamlı değildir. Bir kimse, bir işi başarmak için çok fazla çalışmış, emek harcamış olabilir. Ancak bu, yüksek bir performans sergilendiği anlamına gelmez. Zira, çok çalışılıp başarısız da olunabilir. Dolayısıyla bu kişi açısından çaba yüksek, ancak performans etkisizdir.

Etkisiz performans, kazançtan daha fazla şeyler ifade etmektedir. Etkisiz olma, bireyin davranışlarının tatmin edici olmadığını, standartların altına düştüğünü gösterir. Etkili ve etkisiz performans arasındaki çizgiyi bölen standartlar her zaman yöneticiler tarafından konmadığı için etkisizlik için kesin ve net tanım yapmak zordur. Yine de kişi eğer performans yönünden tatmin edici değilse (örgütsel standartlar yönünden) başarısızdır. Dolayısıyla etkisiz performans, “minimum standartları başarmadaki başarısızlık” olarak tanımlanabilir.¹²

Örgütlerin varlık sebebi amaçlarını gerçekleştirmektir. Amaç ortadan kalkarsa örgütlerin varlık sebebi de ortadan kalkar ve örgütler yaşamına son vermek zorunda kalır. Örgüt amaçlara ulaşmada bir araç, performans değerlendirme ise örgüt amaçlarına ulaşmada bir araçtır.

Örgütteki düzenlemelerin gerçek amacı, bireysel performansı ve örgütsel verimliliği, etkililiği artırmaktır. Yapılan çalışmaların bu yöndeki etkililiğini belirlemek için performans ve verimlilik ölçmelerinin kesintisiz yapılması ya da yaptırılması gerekir.¹³

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar

¹² Turgay BATTAL: “Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerleme Sistemi Modeli Önerisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Ankara, 1996), 10.

¹³ Aytaç AÇIKALIN: Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, (Ankara, 1996), 64.

yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir.¹⁴

Performans, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartla uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi şeklinde tanımlanabilir.¹⁵

Kamu sektörü açısından bakıldığında performans, kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir.¹⁶ Özel sektörden farklı bir amaç ortaya çıkmaktadır.

Yüksek performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur.¹⁷

Örgütlerde performansı etkileyen faktörler genel olarak aşağıda görüldüğü şekildedir.

B. Performansı Etkileyen Faktörler:

Bireylerin performansı örgütsel başarıyı ve verimliliği büyük ölçüde etkileyen bir olgudur. Bireysel performansın yüksekliği ya da düşüklüğü bu açıdan önemlidir.

İnsan, öyle makine gibi bakımı doğru yapılarak verimliliği garanti edilen bir nesne değildir. İnsana yalnızca iyi bir maaş vererek, onun verimliliğini artırmak mümkün değildir. İnsanoğlu bir dipsiz kuyudur ve onun her yönünü irdilemeden, onu kafa kola almak zordur.¹⁸

Performans konusunun örgütler açısından ne kadar önemli olduğu herkesçe bilinir. Bu nedenle de başta psikologlar olmak üzere, sosyal bilimle uğraşanların çoğu, performansın ne olduğu ve nasıl ölçülmesi konusunda

¹⁴ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ankara, 2002), 209.

¹⁵ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (Ankara, 1998), 164

¹⁶ Hasan Hüseyin ÇEVİK: Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, (Ankara, 2004), 252.

¹⁷ M.Ceyhan ALDEMİR, A.ATAOL, G.BUDAK: Personel Yönetimi, (İzmir, 1996), 209.

¹⁸ Cüneyt ÜLSEVER: a.g.e., 97.

binlerce çalışma yapmışlardır. Ancak son yıllarda iş dünyasında, özellikle teknolojiye bağlı olarak meydana gelen gelişmeler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, performans konusunun yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Artık performans çok boyutlu olarak incelenmektedir.¹⁹

Kötü performans, iş kalitesinde ve miktarında azalma, sorumluluktan kaçınma, dürüst olmama, işe gelmeme/zamanında gelmeme, kişilerle çatışma, ciddiyetsizlik v.b. olarak ortaya çıkabilir. Bu göstergelerden biri ya da birkaçının olması düşük performansa işaret eder.

Yapılan araştırmalar kişilerin işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olduğunu göstermiştir. Bu farklılaşmaların ve değişimlerin çeşitli etmenlerden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu etmenler; Kişisel yetenekler, başarıma güdüsünün yoğunluğu, çevresel koşullar ve örgütsel etmenler olmak üzere dört başlık altında toplamak mümkündür.²⁰

I. *Kişisel Nitelikler:* Bu tür yetenekler personelin kavrayışı, yetenekleri, zekâsı, fizik ve zihin gücüdür. Bu unsurlar kişiler arası farklılıkların temelini oluşturur. Kişinin yetenekleri, algı düzeyi, ilgileri, ruhsal durumu, ilgileri vb. unsurlar, kişinin başarı sınırını belirler ve bu da kişiler arasında farklılıklar yaratır. Kişisel yetenekler statik değildir, zaman içinde değişimler gösterir. Personelden kişisel yetenekleri, eğitim düzeyi, deneyimi, yaşı ile bağdaşmayan işler yapması beklenmemelidir. Kişisel yetenekler zaman içerisinde değişiklikler gösterdiği için, personelin yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir örgüt ortamının yaratılması, personelin başarılı olması bakımından önemlidir.

¹⁹ Canan ERGİN: İnsan Kaynakları Yönetimi 'Psikolojik Bir Yaklaşım', (Ankara, 2002), 137.

²⁰ Hikmet TİMUR: a.g.m., 4.

Kişisel nitelikler beş başlık altında toplanabilir:²¹

➤ Stres ve Duygusal Problemler:

Gerek aile, gerekse iş hayatının sebep olduğu stres ve sorunlar kişisel performansı etkiler. Kişinin niteliklerine, zekâsına uygun işlerde çalıştırılmaması, potansiyelinden gerekli şekilde yararlanılmaması, bireylerin önüne konulan ulaşılması oldukça zor, mantıksızca hedefler, iş hayatındaki belirsizlik, iş ortamındaki huzursuzluk v.s. kişiler üzerinde stres yaratıcı unsurlar olarak nitelendirilebilir.

Kişilerin yaşadığı duygusal sorunlar da performansı olumsuz etkileyen bir unsurdur. Duygusal sorunlar kişilerin motivasyonunu olumsuz etkileyerek, etkisiz bir performans göstermelerine sebep olur.

➤ Zeka

Kişiler zekâlarına uygun işlerde çalıştırılmalıdır. Zekâ ve eğitim düzeyi yüksek bir kişi, eğitimiyle ve zekâsıyla alakasız bir işte çalıştırılacak olursa bu kişinin zaman içerisinde performansı düşecektir.

➤ Bireysel İhtiyaçlar

Kişilerin en önemli motivasyon kaynağı bireysel ihtiyaçlarını karşılama güdüsüdür. İhtiyaçlar sınırsızdır ve çok çeşitlidir. Kişilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamaları için işlerinde başarılı olmaları, yani yüksek performans göstermeleri gerekir.

➤ Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler

Başarının temelindeki en önemli unsur motivasyondur. Motive olmamış bir kişinin başarılı olması neredeyse imkânsızdır. Ancak yüksek bir performans için yalnızca motivasyon yeterli değildir.

²¹ Bintuğ AYTEK: İşletmelerde Zaman Kullanımı ve İş Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler, (Ankara, 1978) 122-126

➤ Kişinin Sağlık Durumu

Sağlık sorunları olan bir kimseden yüksek performans göstermesi beklenemez. Sağlık sorunları yaşayan bir kişinin bu sorununu aşabilmesi için yönetim gerekli düzenlemeleri yapmalıdır. Bu şekilde kişinin performansı artırılabilir.

II. *Başarı Güdüsünün Yoğunluğu:* Başarıyı etkilemede önemli olan, sahip olunan yeteneklerin türleri ve düzeylerinden çok bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğudur. Bu nedenle kişinin isteklendirilmesi konusu yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan birisi olmuş ve bu konu çeşitli bilim adamları tarafından çeşitli yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar genellikle üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi, Frederick Taylor ve arkadaşları tarafından oluşturulan “Bilimsel Yönetim Okulu” yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, personeli yeteneklerini en üst düzeyde kullanmaya, örgütün amaçlarına daha fazla katkıda bulunmaya istekli kılmak için, onun ekonomik çıkarlarının gözetilmesi gerekir.²²

İkinci yaklaşım “İnsan İlişkileri Okulu” yaklaşımıdır. 1930’larda Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne’da yaptıkları araştırmaların bulguları, işgörenin tümüyle ekonomik çıkarlar peşinde koşan ussal bir varlık olmadığı tezinin ortaya atılmasına yol açmıştır. Bu düşünelere göre, kişiyi daha çok çalışmaya ve başarı sağlamaya iten etmenlerin başında onun sosyo-psikolojik gereksinimleri gelir. Bu görüşe göre, bu tür gereksinimlerini doyurabilen kişi, kendisine bu olanakları sağlayan örgütü daha çok benimseyecek ve benimsediği oranda başarı düzeyi yükselecektir.²³

Üçüncü yaklaşım “Çağdaş” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, başarıya ulaşma isteğini doğuran ve bu isteğin yoğunluk derecesini belirleyen etmenler konusunda genellemeler yapmaktan kaçınmakta, bunların kişisel

²² Hikmet TİMUR: a.g.m., 5.

²³ Hikmet TİMUR: a.g.m., 5.

gereksinmelerle yakından ilgili olduğunu, kişiye ve zamana bağlı olarak değişebileceği görüşünü savunmaktadır.²⁴

Kişinin işteki başarısı, kişisel yetenekler ölçüsünde, psikolojik istek düzeyinden de etkilenmektedir. Örgüt yapısı, örgüt içindeki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgüt ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği ve yönetimin eşgüdüm etkinlikleri de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir.²⁵

III. *Çevresel Etmenler:* Örgüt bir toplumsal sistemdir; bu nedenle toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. Açık bir sistem olan örgüt, çevrelerinden girdi almak ve çevrelerine çıktılar vermek zorundadır. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, örgütün başarısını etkilemektedir. Örgütte personelin başarısı, geniş ölçüde çevre ile kurulan ilişkilere bağlı olmakla birlikte, personel için dış çevre kadar örgütsel iç çevre de başarı üzerinde etkili olmaktadır.²⁶ Yalnızca dış çevre değil, iç çevrede performansı belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

IV. *Örgütsel Etmenler:* Örgütün yapısı, amaçları, politikaları, sorumluluk, yetki ve görev paylaşımı, çalışma koşulları, örgüt kültürü de personelin başarısını etkileyen etmenler arasındadır.

İş tasarımı da personelin performansını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle, kişilere yeteneklerine uygun görevler verilmelidir. Kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında en iyi uyumun sağlanması ise, bilimsel iş analizleri ve iş tanımları ile mümkün olabilir.²⁷

Personelin örgütteki başarısını etkileyen etmenlerin belirlenmesi, bunların personeli değerlendirme sırasında göz önünde bulundurulması, değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, hem örgütün hem de personelin yararınadır. Personel hakkında değerlendirme sonuçlarına ve başarı durumuna

²⁴ Hikmet TİMUR: a.g.m., 5.

²⁵ Doğan CANMAN: a.g.m., 164.

²⁶ Doğan CANMAN: a.g.m., 164.

²⁷ Ülkü DİCLE: Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, (Ankara, 1982), 5

göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme, geliştirme vb. birtakım kararlar alınması söz konusudur.²⁸

Kişinin üyesi olduğu örgütün öteki üyeleri ile kurduğu ilişkiler ve örgütün sosyo-psikolojik ortamına ne ölçüde uyum sağladığı, doğaldır ki, onun başarı düzeyini etkileyecektir.²⁹

Örgütlerin etkili ve verimli seviyede çalışması, örgüt personelinin performansı ile doğru orantılıdır. Belirli kriterleri taşıyan insanların işe alınması, personelin niteliklerine, eğitim seviyelerine uygun görevlerde istihdam edilmesi, başarılı olanların ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi sayesinde örgütlerin etkili ve verimli olması mümkün olabilmektedir.

Değerlemede adalet ve değerlemeden işgörenlerin sağladığı doyum, değerlemenin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁰

Astların performans değerlemeden sağlayacakları doyum düzeyi, yalnız değerlemenin içeriği değil ast ve üstler arasındaki karşılıklı ilişkilerin niteliği ile de ilgilidir. Bu noktada ast ve üstler arasındaki güven önem kazanmaktadır. Güven, ast üst ilişkisinin psikolojik içeriğinin bir ögesidir. Değerlemede doyumun geliştirilmesi açısından güven oluşturma ve geliştirmenin önemi büyüktür. Yöneticiler performans değerlemedeki birçok sorunun çözümünü, çalışanların yöneticilere güvenlerini sağlama yoluyla gerçekleştirebilirler. Bu noktada yöneticinin bilgi düzeyi çok önemlidir. Yöneticilerin bilgili, dürüst ve samimi olduğuna inanılması yöneticiye güven duyulması sonucunu doğurmakta ve uygulamada büyük sorunların aşılmasına yardımcı olmaktadır.³¹

Performans kavramını tanımladıktan ve performansı etkileyen faktörler irdelendikten sonra performans değerlendirme kavramı tanımlanmalıdır.

²⁸ Doğan CANMAN: a.g.m.,164

²⁹ Hikmet TİMUR: a.g.m., 5.

³⁰ Derya EREL: "Başarı Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu", A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, XXXXXII (Ocak-Aralık 1997), 288.

³¹ Derya EREL: a.g.m., 293.

2. PERFORMANS DEĞERLEME TANIMI VE PERFORMANS DEĞERLEMEDE ÖN ÇALIŞMALAR

Performans değerlemenin kavramsal çerçevesi çizilirken incelenmesi gereken ikinci kavram performans değerlendirme kavramıdır. Bu başlık altında performans değerlendirme kavramı ve performans değerlemede ön çalışmalar incelenecektir.

A. Performans Değerleme Tanımı

Personel yönetiminin sistematik bir çalışma alanı olmaya başladığı 1900'lerden bu yana, giderek artan bir önem kazanan personel performans değerlemesi; personelin kişilik, işteki başarı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi ve sonuçlarının alınabileceği somut ve objektif göstergelerle belirlenmesi çalışmalarının tümünü kapsar.³²

“Tezkiye”, “başarı değerlendirme”, “liyakat değerlemesi” gibi değişik adlar verilen performans değerlendirme, çalışanların işteki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin birtakım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecini ifade etmektedir.³³

Genel anlamda performans değerlemesi bir kişinin sahip olduğu yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.

Modern yaklaşım ışığında performans değerlendirme tanımını özetleyecek olursak; en az üç aydır çalışan personelin, iş tanımlarında verilen yetki ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiklerinin ve bunlar doğrultusundaki eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden değerlemesine yönelik faaliyetlerin tamamıdır diyebiliriz.³⁴

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlemeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı

³² Hikmet TİMUR: a.g.m., 3

³³ Ali Erkan EKE: “Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, Verimlilik Dergisi, (1988), 108.

³⁴ Ahmet Şerif İZGÖREN; a.g.e., s.99.

boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir.³⁵ Kişilerin örgüt içindeki başarıları sürekli olarak hem kendisi, hem yöneticisi, hem eşitleri, hem de astları tarafından değerlendirilir. Formal değerlemeler ise, örgüt yapısında ve iş dağılımında kaçınılmazdır.³⁶

Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve formal olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri, 1900'lü yılların başlarında A.B.D.' de kamu hizmeti veren kurumlarda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları, Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak ele alınmaya ve kullanılmaya başlamıştır.³⁷

Performans değerlendirme, personelin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Bireyin örgütün başarısına olan katkısının bir ölçüsüdür. Performans değerlendirme işi değil, görevdeki personelin başarısını ya da başarısızlığını ölçer ve buna ilişkin veriler sağlar.

Performans değerlemenin içeriği, "kim, neyi, niçin, nerede, ne zaman, nasıl yapacak?" soruları ile ilgilidir.³⁸

Performans değerlendirme, esas olarak bir kurumda her kademedeki çalışanların çalışmalarının, yeterliklerinin, eksikliklerinin, etkinliklerinin bir bütün olarak tüm yönleriyle ele alınması ve buna yönelik yapılan çalışmalardır. Diğer bir ifadeyle, belirlenmiş bir görev tanımını doğrultusunda işgören bir çalışanın bu görevini ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi işlemidir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanın geleceğe yönelik kurumla bağlantısı değerlendirilecektir.³⁹

³⁵ Cavide UYARGİL: İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul, 2000), 205.

³⁶ Sumru TÜMER: "Başarı Değerlemedeki Zorluklar", Kalkınmada Anahtar Verimlilik, 104, (Ağustos, 1997), 18.

³⁷ Cavide UYARGİL: a.g.e., 205.

³⁸ Z. Nurah NİŞANCI: a.g.m., 230.

³⁹ Şenol BABUŞÇU: "İnsan Kaynakları Yönetimi", Asomedia, (Şubat, 2000), 41.

Performans değerleme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak da tanımlanabilir.⁴⁰

Performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir.⁴¹

Performans değerleme, personelle yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir.⁴²

Çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve ideal olarak bir gelişme planı hazırlamak üzere bunun çalışana iletilmesi süreci olarak da tanımlanabilir.⁴³

Başka bir tanıma göre performans değerleme, kişinin işteki başarısı hakkında bir yargıya varma işlemidir.⁴⁴

Performans değerleme, personelin görevini ne ölçüde yaptığını belirler ve eksiklerin giderilmesi konusunda yol gösterici bir niteliktedir.

Örgütlerde performans değerleme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerleme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları olan değerleme ve geliştirmenin yanında, sözkonusu sistem yönetici ile ast arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir.⁴⁵ Performans değerleme sistemi asıl olarak iletişim, işbirliği ve dayanışmaya dayanır.

⁴⁰ Ömer Faruk AKYÜZ: Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, (İstanbul, 2001), 82.

⁴¹ Halil CAN, A. AKGÜN ve ř. KAVUKÇUBAşI: a.g.e., 163.

⁴² Demet GÜRÜZ, G.Ö.YAYLACI: İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul, 2004), 210.

⁴³ Nesime ACAR: İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ankara, 1999), 65.

⁴⁴ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi, (Ankara, 1979), 152.

⁴⁵ Cavide UYARGİL: a.g.e., 206.

Performans değerleme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler.⁴⁶

Performans değerleme, personelin örgüte katkısının adil bir şekilde belirlenmesine katkı sağlayan bir süreçtir. Görevde yükselme, başka bir işe transfer, performansa dayalı ücret artışı gibi konularda karar alınması personelin performansının değerlenmesi temeline dayanır.

Performans değerleme personelin yeteneği, eğitim düzeyi ve kişiliğine göre paylaştırılmış görevlerin ne derece başarılı bir şekilde ifa edildiğini belirlemeyi amaçlayan bir süreçtir.

Personele ilişkin uygulamaların dayanağını değerleme sistemleri oluşturur. Personelin değerlendirilmesi personelin başarı derecesini ortaya koyarak, personelin eksiklerinin belirlenmesi ve giderilmesi, ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması, ücret artışları, görevine son verilmesi, görev yerinin değiştirilmesi gibi personele ilişkin pek çok kararın dayanağını oluşturur.

Değerleme, esas itibariyle belli andaki durumunun saptanmasından ibarettir. Değerleme ile kişinin belli bir andaki durumunun fotoğrafı çekilmektedir. Varılan sonuç, gelecekteki kararlara dayanak oluşturmaktadır.⁴⁷

Değerleme bir örgütte çalışan görevlilerin işlerinde ne ölçüde başarılı ya da başarısız oldukları konusunda karar verme işlemidir.⁴⁸ Personel başarısına ya da başarısızlığına göre birtakım ödüllerle ya da yaptırımlarla örgütsel amaca motive edilmeye çalışılır.

Personeli değerlemeye ilişkin çağdaş sistemle, yalnızca personelin sicil dönemindeki performansının, iş gereklerine, görev tanımlarına ve performans standartlarına uygunluk derecesini belirlemeye hizmet etmekle kalmayıp, aynı

⁴⁶ Nazmiye DEMİR, D.BİRBİL, N. ATALAY ve Ş.YILDIRIM: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, (Ankara, 1998), 40.

⁴⁷ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi, (Ankara, 1979), 156.

⁴⁸ Turgay ERGUN, A.POLATOĞLU: Kamu Yönetimine Giriş, (Ankara, 1988), 295.

zamanda personelin gelecekte göstereceği gelişme düzeyi hakkında da bir yargıya varmayı amaçlamaktadır.⁴⁹

Performans değerlendirme, performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir.⁵⁰ Amacın gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmediyse nedenleri ve gelecek için ne tür değişikliklere gereksinme olduğu, performans değerlemenin temel sorunlarıdır.

Bu değerlemeyi yaparken, çalışanın performansı hakkında cevaplamaya çalışacağımız sorular şunlar olmalıdır⁵¹:

- Bireyin son değerlemeden bu yana neler yaptığı, ne kadar yaptığı, ne kadar iyi olabilirdi.
- Bireyin işe yaklaşımındaki zayıf ve kuvvetli taraflar performansını ne yönde etkiledi? Bu faktörler geliştirilebilir olanlardan mı?
- Bireyin potansiyeli nedir? Çalışana şans verildiğinde ne kadar iyi olabilir?

B. Performans Değerlemede Ön Çalışmalar:

Performans değerlendirme bir amaç değil, bir araçtır. Performans değerlendirme emek verimliliğini arttırma aracıdır.⁵²

Performans değerlendirme sisteminde öncelikli olarak planlama yapılmalıdır. Zira planlama yapılmadan bireysel performans değerlemesine gitmek, hedeflenen amaçları belirlemeden sonuçları ele almak demektir. Belirlenen işler için planlanan elemanların işe alınması işe alma eylemini gerektirir. Bu eylem, seçme işlemiyle başlar. Seçilen adayların, işe

⁴⁹ U.S. Civil Service Commission, Rater's Handbook on Performance Evaluation, Revised Edition, Washington DC 1982.s.1'den aktaran Doğan CANMAN: a.g.m.,160

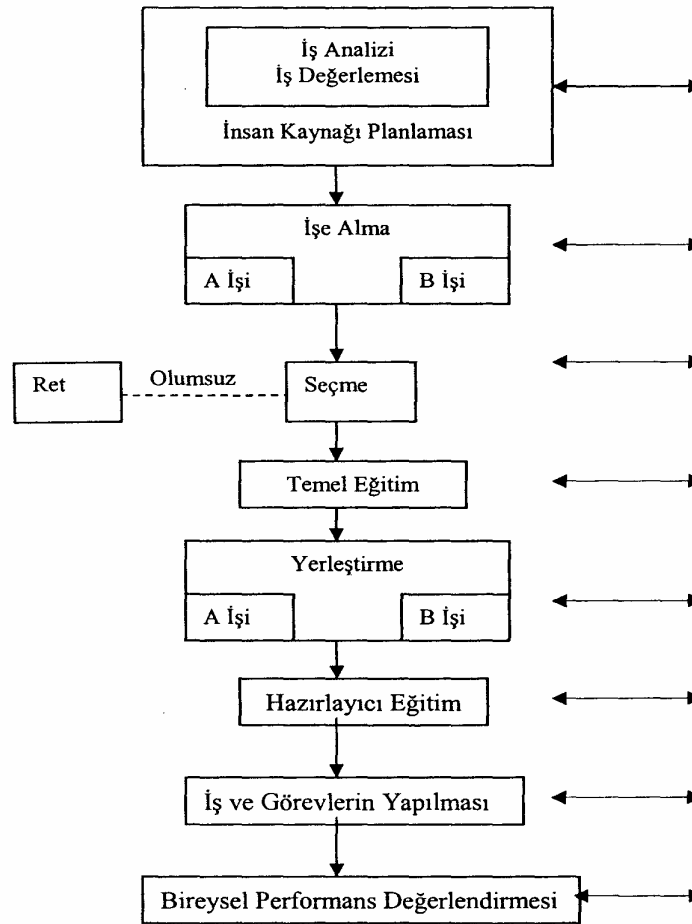
⁵⁰ Canan ERGİN; a.g.e., 136

⁵¹ John MINER: The Management of Ineffective Performance , (U.S.A., 1963)'dan aktaran Turgay BATTAL: a.g.e., 20.

⁵² Hikmet TİMUR: "İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar", Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, XIII, 1, (1990), 141.

başlamadan önce eşik yada temel eğitim denilen bir eğitimden geçirilmesi gerekir. Temel eğitimin başarıyla tamamlanması sonucu hazırlayıcı eğitim verilmelidir. Eğitilen adayların, görevlerini belli bir süre yapması sonucu gösterdikleri bireysel performans değerlendirmeye tabi tutulur.⁵³ Bireysel Performans değerlendirme süreci Şekil-1 de gösterildiği gibidir:

Şekil-1 Bireysel Performans Değerleme Süreci



Kaynak: Wayne CASCIO; Applied Psychology in Human Resource Management, London, 1998'den aktaran Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 50

⁵³ Kamil Ufuk BİLGİN; ; Kamu Performans Yönetimi, (Ankara, 2004), 49

Yönetimin değerlemeye başlamadan önce çözmesi ve hazırlığını yapması gereken, performans değerlendirme sorunlarını şunlar oluşturmaktadır:⁵⁴

- Değerlemeyi en iyi kimin veya kimlerin yapması gerektiği sorunu,
- Değerlemeye insan kaynağının kendisinin mi yoksa yaptığı iş miktarının mı, ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değerlemeye konu olanların karşılaştırmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlemenin nesnelliğinin sağlanması sorunu,
- Değerlemede gereksiz esnekliğe yol açılması sorunu,
- Değerlemede karşılaşılabilecek hatalara düşülmesi sorunu,
- Değerlemenin insan kaynağına olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değerleme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Değerlemenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunu,
- Son olarak değerlemenin ne sıklıkta yapılması gerektiği sorunudur

Performans değerlendirme sürecine geçilmeden önce yapılması gereken, daha ayrıntılı olarak, ön çalışmalar şunlardır:

- İş Analizi:

Performans değerlendirme sisteminin sağlıklı bir temele oturtulmasının olmazsa olmaz şartlarından biri iş analizidir.

⁵⁴ Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., s.62

İş analizi, bir işyerinde yapılmakta olan tüm işlerin ortaya çıkarılması, ortaya çıkarılan her bir işin yapılış koşulları ve bu işleri yapacak kişilerde bulunması gerekli niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür.⁵⁵

İş analizi çalışanların yapacağı iş için ihtiyaç duyacağı özellik ve yeteneklerin saptanması, bireylerin üstleneceği sorumluluğa göre özelliklerinin tespiti çalışmasıdır. Yapılacak iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır.⁵⁶

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş neyin yapılmasıdır?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?

İş analizi ile ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde ve benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışan personelin yetenek ve başarısı saptanamaz. Bir bakıma işin gerekleri ile personel yetenek ve başarısının karşılaştırılması yapılır ve bir değerlendirme sonucuna gidilir.⁵⁷

İş analizi yapılmadan yapılacak görev tanımları, her bir pozisyonun kapsamına giren tüm işleri ve bu işlerin yapılış koşullarını tam anlamıyla

⁵⁵ Dale s. BEACH; Personel, The Management of People at Work, 4.B., (New York, 1980) p.179'dan aktaran Hikmet TİMUR: a.g.m.145.

⁵⁶ İlhan ERDOĞAN: Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, (İstanbul, 1994), 15

⁵⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU: Personel Yönetimi – Politika ve Yönetmelikler, (Bursa, 1997), 167.

ortaya çıkaramayacağından bazı işlerin unutulmasına, buna bağlı olarak da görev tanımlarının eksik yapılmasına neden olur.⁵⁸

İş analizinden önce analizi yapacak grubun (komitenin) örgütün örgüt yapısını genel hatlarıyla bilmesi gerekir. Örgüt yapısı dışında etkili olan faktörlerin de (örgüt kültürü ve iklimi) göz önüne alınması gerekir. Bununla birlikte örgütün temel amaçları, girdileri (işgücü, malzeme vb.), süreçleri, uyguladığı yönetim politikaları da analiz edilmelidir.⁵⁹

Analizi yapacak kişiler öncelikle işin yapıldığı ortamı gözler ve her iş sınıflandırması için amirlerden ve çalışanlardan veriler toplanır. Bunun için yeterli sayıda eleman seçilir görüşmeler yapılır. Bu görüşmenin kapsamı işle ilgili özel bilgilerin alınması ve formlara kaydedilmesidir.⁶⁰

İş analizi sonucu elde edilen bilgilerle, öncelikle işin tanımının yapılması gerekir. Bundan sonra işin başarı standardı saptanır. Örgüt içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatlarıyla saptanması, işin diğer işlerle çalışanın ilgisinin belirlenmesi ve iş standartlarının çalışanlar açısından belirli hale getirilmesi iş tanımlamasının temel amacıdır.⁶¹

➤ Değerlemecilerin Saptanması: Genel uygulama personelin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir.⁶² Ancak değerlendirme her zaman amir tarafından yapılmayabilir. Değerleme iş arkadaşları, astlar tarafından yapılabileceği gibi, kendi kendine değerlendirme, bir komite tarafından değerlendirme, 360 derece değerlendirme şeklinde de olabilmektedir.

➤ Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi: bütün örgütlerde düzenli değerlemeler önemli birer teşviktir. Birçok çalışanın günümüzde yoğun iş uzmanlığından dolayı kendi bireysel katkılarının fark edilemeyeceğini ve

⁵⁸ Hikmet TİMUR: a.g.m., 141.

⁵⁹ Turgay BATTAL: a.g.e., 73.

⁶⁰ Turgay BATTAL: a.g.e., 76.

⁶¹ İlhan ERDOĞAN: a.g.e., 34.

⁶² Zeyyat SABUNCUOĞLU: a.g.e., 167.

unutulacağını düşünür. Düzenli değerlemeler, bir çalışana örgütün onu göz ardı etmediği ve bütün örgütün yaptığı katkıları bildiği hakkında bir çeşit garanti sunar. Bu çok önemli bir konudur.⁶³

Çok sık ya da seyrek yapılan değerlemeler çeşitli sakıncalar içermektedir. Çok sık yapılan değerlemeler personel üzerinde baskı yaratırken, çok seyrek yapılan değerlemeler de iş disiplinini ve başarıyı ciddi ölçüde azaltabilir, personeli ataletle sevkedebilir. Genel uygulama değerlemenin yılda bir yapılmasıdır.

➤ Değerlemecilerin Eğitimi: Performans değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde işleyebilmesi için değerleyicilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Bu nedenle değerlemeyi yapacak kişilerin eğitim almaları bu sistemin daha başarılı bir şekilde işlemlerini sağlar.

➤ Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi: Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili personele yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermek ve onlarla işbirliği sağlamaktır.⁶⁴ Değerleme görüşmeleri çok önemlidir ve değerleyicilerin katılımı mutlaka sağlanmalı, gelecekteki performans hedefleri ve başarının üzerinde uzlaşmış göstergeler üretilmelidir. Bunun dışında astlar ve amirler için uygun bir hazırlık ve karşılıklı birbirini anlamayı sağlayan yazılı haberleşme de en az performans görüşmeleri kadar önemlidir. Hatta bu aşamada kullanılacak belki de en önemli araçtır.⁶⁵

Performans değerlendirme, performans yönetimine dâhil bir konudur. Bu açıdan performans yönetimi konusunun da irdelenmesi gerekir.

⁶³ Turgay BATTAL: a.g.e., 98.

⁶⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU: a.g.e., 172.

⁶⁵ Turgay BATTAL: a.g.e., s.82-83.

3. PERFORMANS YÖNETİMİ TANIMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ ÇEŞİTLERİ

Performans değerlendirme, performans yönetimine dâhil bir konudur. Bu açıdan performans yönetimi kavramına da incelenecektir.

A. Performans Yönetimi Tanımı

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Başka bir tanıma göre; performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür.⁶⁶

Performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır. Bu anlamda ele alınacak bir performans yönetimi anlayışında, yönetime önemli sorumluluklar düşmektedir.⁶⁷ Örgütler hedeflerini belirler ve hedeflerine ulaşmak için ölçme ve değerlendirme yaparlar.

Performans yönetimi için yönetimin şu üç temel görevi yerine getirmesi gerekir:⁶⁸

⁶⁶ Eser NALBANT ve diğerleri; Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997' den naklen Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ, a.g.m., s.174-175

⁶⁷ Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 14

⁶⁸ DPT; Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalınma Planı, (Ankara, 2000), 76

- Örgütün ortak amacını ve görevini, kuruluşu oluşturan en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte benimsetmek;
- Örgüt birimleri ve insan kaynakları arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru, karşılıklı bilgi akışını süratli ve etkin bir biçimde sağlayacak bir iletişim sistemi oluşturmak;
- Örgüt birimlerinin ve çalışanlarının performansını sürekli geliştirmek için gerekli önlemleri almak. Bu amaçla, kuruluşun tamamı ya da gerekli görülen birimlerini içine alan ve özellikle çalışanlar için bir bireysel performans ölçme ve denetim sistemi oluşturmak ve uygulanmasını sağlamak.

Performans yönetimi, şu girişimlerin daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.⁶⁹

- Kuruluştaki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu,
- Performans değerlendirme sistemi,
- Ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi,
- Hizmet içi eğitim,
- Gelişme stratejisi ve planları,
- İletişim,
- Yönlendirme ve yol gösterme,
- Geribildirim,
- Bireysel kariyer planlama.

Performans yönetiminin, yöneltilen çeşitli eleştirilere karşın, performans yönetimi anlayışının getirdiği olumlu özelliklerinin analiz edilmesi, izlenmesi

⁶⁹ I BEARDWELL, L. HOLDEN; Human Resource Management a Contemporary Approach. Harlow, (England, 2001) 'den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 14

ve etkili bir biçimde uygulanabilmesi durumunda yönetime aşağıdaki faydaları sağlayacağı söylenebilir:⁷⁰

- Bireysel performansı geliştirir;
- Bireylerin gizilgüç performansını ortaya çıkarır;
- Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını planlar;
- Kuruluş amaçlarını gerçekleştirir;
- Kuruluştaki manevi gücü artırır;
- İç ve dış müşteri tatmini sağlar;
- Performans — ücret dengesini sağlar;
- Rekabet üstünlüğü yaratır;
- Gözlem kalitesini artırır.

Bu açıklamalardan sonra temel olarak performans yönetimi sisteminin temel amaçları şöyle özetlenebilir:⁷¹

- Kurumsal hedefleri kişi bazına indirgeyerek her çalışan tarafından paylaşılmasını sağlamak,
- Çalışanların şirket başarısına katkılarını gözlemlemek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak ve açık iletişimi teşvik etmek,
- Bireysel ve kurumsal yetenekleri keşfetmek,
- Bireysel ve kurumsal yeterlilikleri belirlemek,
- Çalışanları nelerin motive ettiğini açığa çıkarmak,

⁷⁰ Peter GLENDINNING; “Performance Management: Periah or Messiah”, Public Personnel Management, (2002), Vol.31, No.2’den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 15

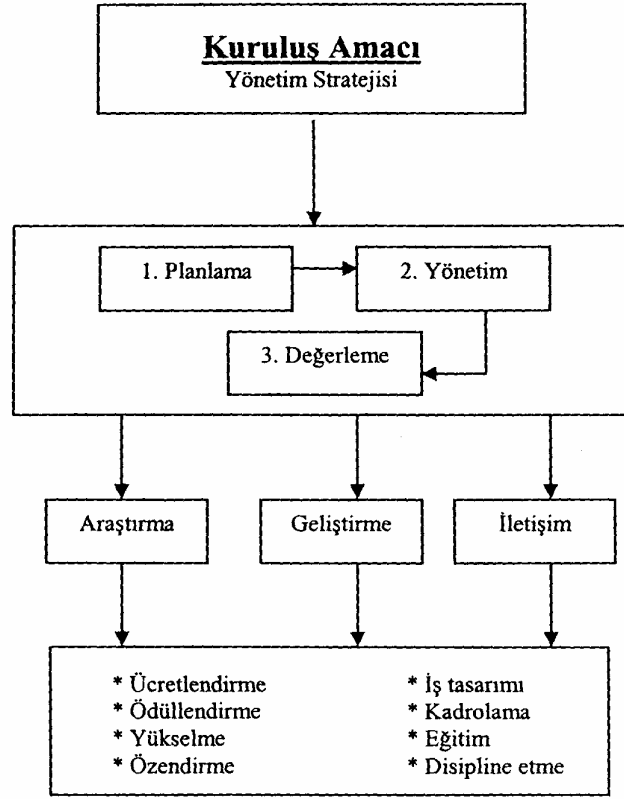
⁷¹ Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ ; a.g.m., 175

- Çalışanların vizyon ve hedefleri paylaşmak,
- Öğrenme yetenekleri ortaya çıkarmak,
- Bireysel ve kurumsal olarak, sistem ve işleyişi konusunda değerlendirmeler almak.
- Performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir hedeflere dayandırmak,
- Eğitim planlarına temel oluşturulmaktır.

Performans yönetiminde, kuruluşun bütün birimleri ile birlikte, mal ve hizmet üretimi açısından şu anda hangi seviyede olduklarını, daha iyi bir seviyeye ulaşıp ulaşamayacaklarını ve ideal olarak nereye kadar başarılı olabileceklerini sorgulayıp, alınacak yanıtlara göre kuruluş performansını belirlemeleri gerekmektedir. Böylece, kuruluşun şimdiki görevi anlamında misyonu ve gelecekteki durumuna ilişkin vizyonu oluşturulmalıdır. Geleceğe ilişkin bir strateji geliştirilmelidir. Performans gelişimi ile ilgili girişimler tasarlanmalı, geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidileceğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemi tasarlanmalı, geliştirilip uygulanmalıdır. Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurulmalıdır.⁷²

⁷² Wayne CASCIO; Managing Human Resources- Productivity, Quality of Work Life, Profits, (New York, 2003) den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 15-16

Şekil-2 Performans Yönetim Süreci



Kaynak: Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 17

Performans yönetiminin Şekil 2’ de görüleceği üzere, sistemin işleyiş süreci olarak kuruluş amaçları doğrultusunda belirlenen yönetim stratejisine göre planlama yapılması; bu plana göre kaynakların yönlendirildikten ve kendilerine yol gösterildikten sonra performansların değerlendirilmesi; tüm bu aşamalara ilişkin araştırma, geliştirme ve geri bildirimi de içeren bir iç iletişimin sağlanması; aşamalardan elde edilecek bilgilerin işlenip veri haline getirilerek yönetim sisteminin diğer alt sistemleri olan iş tasarımına, kadrolamaya ücretlemeye özendirmeye, yükseltmeye, hizmet içi eğitime, ödüllendirmeye ve disipline etmeye katkısının olması sağlanmalıdır.⁷³

⁷³ Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e.,18

Etkin bir performans yönetiminin içeriğinde neler yer almalıdır sorusuna ise şu cevap verilebilir. Performans yönetimi sisteminde öncelikle örgütün geleceğe yönelik hedefleri belirlenmelidir. Bundan sonra;⁷⁴

- Mevcut duruma dair incelemeden sonra stratejiler belirlemek,
- Performansı geliştirmek için planlar yapmak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflere ulaşma yolundaki çabalarımızın yerinde olup olmadığını kontrol edebilmek için bir ölçüm ve değerlendirme sistemini kurmak, uygulamak ve geliştirmek,
- Performans seviyesini sürekli geliştirmek için bir teşvik sistemi kurmak,
- Performans hedeflerine ulaştıracak organizasyonu gerçekleştirmek önemlidir.

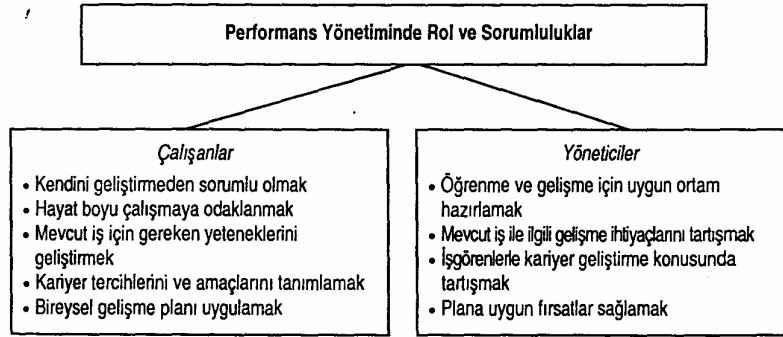
Performans yönetimi kavramı, çok tekrar edilerek kendisinden faydalanılacak büyüklü bir kelime olmanın ötesinde bazı görev ve sorumluluklar üstlenmeyi, çaba harcamayı gerektiren ve ancak uzun dönemler sonunda fayda sağlayan bir faaliyettir. Bu açıdan performans yönetimi içerisinde çalışanların ve yöneticilerin bir dizi rol ve sorumluluk üstlenmeleri gerekmektedir. Bu rol ve sorumluluklar aşağıdaki şekilde özet olarak verilmektedir.⁷⁵

⁷⁴ Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ: a.g.m., 177

⁷⁵ Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ: a.g.m., 177

Performans yönetiminde rol ve sorumluluklar Şekil-3 te gösterildiği şekildedir.

Şekil-3 Performans Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar



Kaynak: Muhsin HALİS. M.TEKİNKUŞ; a.g.m., 177.

Performans yönetimi farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

B. Performans Yönetimi Çeşitleri

Kamu kurum ve kuruluşlarınca yönetilmesi gereken performans, üç şekilde karşımıza çıkar:

- Kurumsal performans,
- Takım performansı,
- Bireysel performans.

➤ **Kurumsal Performans:** Kurumsal performans yönetimi, bir kurumun veya kuruluşun, en yüksek stratejik önceliklerini belirleme ve bu öncelikleri kuruluşun en tepe seviyesinden tabana, kuruluş birimlerine ve çalışanlarına kadar indirip yayarak, stratejik çıktılara, sonuçlara dönüştürme sürecidir. Kurumsal performans yönetimi, bir taraftan hesap verme

sorumluluğunun ve şeffaflığın sağlanması için, diğer taraftan da kurumun verimlilik ilkelerine göre yönetilmeleri için önemli ve uygun bir araçtır.⁷⁶

➤ **Takım Performansı:** Takım, birbirinden farklı birden çok insan kaynağının, belli bir amaç doğrultusunda, bir çalışma biriminde bir araya gelmeleri sonucunda ortaya çıkan, bireylerden bağımsız bir oluşumdur. Takım performansı, takımı oluşturan bireylerin performansından bağımsız olarak bu yeni oluşumun performansını tanımlamaktadır.

Takımın performansının belirlenmesinde, performansı doğrudan ortaya koyan şu üç faktöre bakmak gerekir.⁷⁷

- Takım kurulmasını gerektir proje hedeflerin öngördü teknik başarının varlığı;
- Söz konusu projenin öngörülen sürede bitirilip, bitirilmediği;
- Projenin baştan belirlenmiş olan bütçe ile tamamlanıp, tamamlanmadığı.

➤ **Bireysel Performans:** Bireysel performans, performans yönetiminin çok önemli bir bölümünü teşkil eder. Çünkü kamu yönetiminde objektif bireysel performans yönetiminin sağlanması ve mevcut personelin motivasyonunun artırılmasında büyük önem arzeder.

“Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda insan kaynağının ortaya koyması gereken performansla ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve insan kaynağının bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.”⁷⁸

⁷⁶ Deniz BÜYÜKKILIÇ, A. ÇOŞKUN: “Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, 3 (2002), 66

⁷⁷ Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e ., 44

⁷⁸ Doğan CANMAN; İnsan Kaynakları...’den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 45

Kurum ve kuruluşların yüksek performans gösterebilmeleri, çalışanlarının görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerine ve dolayısıyla performanslarının yüksek olmasına bağlıdır. Zira kurum ve kuruluşlarda insan unsuru çok önemlidir ve kurum ve kuruluşlar yüksek performans gösterebilecek kapasitedeki kişileri istihdam etmelidir.

Bireysel performansın yönetiminde, şu üç unsura dikkat çekmek gerekmektedir.⁷⁹

- Kuruluştaki insan kaynakları ne yapacağını bilmeli, işine odaklanmalıdır.
- Ancak, insan kaynağının işine odaklanabilmesi için liyakat ilkesine göre seçilmeli ve yükseltilmelidir.
- Son olarak, insan kaynağının görevlendirildiği işe katkıda bulunmaya istekli olması, adanması gerekmektedir.

Şu da bir gerçektir ki, iş tatmini ile performans düzeyi doğru orantılıdır. Yani, iş tatmininin artmasına koşut olarak performans da artmaktadır.

⁷⁹ İsmet BARUTÇUGİL, a.g.e.'den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 46

II. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci incelenirken, öncelikle performans değerlemenin tarihsel gelişiminden kısaca söz edilecek, ardından performans değerlemenin amacı ve kapsamı; ilke ve esasları; önemi ve ölçütleri; değerlendirme araç ve yöntemleri; süreci ve faydaları; sorunları ve hataları incelenerek, değerlemenin taşınması gereken özelliklere değinilerek bu bölüme son verilecektir.

1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlemenin tarihsel gelişiminin 18. yüzyılda İngiltere’de filizlenen ve kısa sürede tüm dünyaya yayılan Sanayi Devrimi ile başladığı söylenebilir.¹ Bu dönemde personel yönetimi konusu ön plana çıkmış ve ilk performans değerlemesi İskoçya’da New Lanar da kooperatifçi Robert Owen tarafından yapılmıştır. Owen, “karakter sicilleri” sistemiyle her işçi için bir sicil dosyası hazırlamış, buna günlük raporları kayıt edilmiştir.²

Performans değerlendirme konusunda bir başka örnek, 1813 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde görevli Tuğgeneral Lewis Crass’ın komutası altındaki subaylar hakkındaki verimlilik raporudur.³

Ülkemizde personelin değerlendirilmesi konusundaki uygulamalara Osmanlı döneminde rastlanmaktadır. Bu konudaki ilk uygulama, 15-Mayıs–1914 tarihli Sicil-i Ahvali Memur Nizamnamesi’dir.

¹ Selçuk YALÇIN: Personel İdaresi, (İstanbul, 1973), .3

² İnal Cem AŞKUN: İşgören, s.293’den naklen Turgay BATTAL: a.g.e., .23.

³ Turgay BATTAL: a.g.e., .23.

2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI VE KAPSAMI

Örgütlerde iki performans değerlendirme sistemi vardır ve örgütlerde iki performans değerlendirme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Bunlar resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) değerlendirme sistemleridir. Resmi değerlendirme örgüt tarafından personel performansını düzenli ve sistematik bir biçimde değerlemek amacıyla kurulan bir sistemdir. Resmi olmayan performans değerlendirme ise, yöneticilerin takdirine göre yapılan değerlendirmelerdir. Yöneticinin astları hakkında düşündükleridir. Öznel olup politik etkilenmelere açıktır.⁴

Performans değerlemenin temel amacı, örgütün başarı sağlaması için personelin ortaya koyması gereken katkının değerini belirlemektir. Her örgüt kendi türüne, kültürüne ve yapısına göre, örgütteki en önemli kaynak olan insan kaynağının değerlendirilmesi sonucunda, hem personelin hem de örgütün etkililiği ve verimliliği açısından gerekli bilgi ve yararları sağlamayı amaçlamaktadır.

İşveren, çalışanların “ne” yaptıklarını ve “nasıl” yaptıklarını öğrenmek ister. İşveren açısından amaca ulaşma çabasında herkesin katkısının belli edilmesi önem taşır. Böylece, işveren bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği birtakım kararlar alma olanağını bulur.⁵

Performans değerlemede amaç, personelin görevini yapmasıyla elde ettiği ürünün, örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır. Bu işlem sırasında personelin kişiliğini zarara uğratmadan performansının nicel ve nitel yönden ölçümü yapılabilmelidir.⁶

Performans değerlemede asıl olan, başarısızlıkların cezalandırılması değil, başarıların ödüllendirilmesidir. Amaçlanan, personelin kendi başarı ve başarısızlıklarını gözden geçirerek, performansını artırmasıdır.

⁴ M.Ceyhan ALDEMİR, A.ATAOL, G.BUDAK: a.g.e., 209.

⁵ Doğan CANMAN: Çağdaş Personel Yönetimi, (Ankara, 1995), 146

⁶ Türkan ARGON, A. EREN:a.g.e., 225.

Performans ölçütleri, bireyden “işe ilişkin olarak” beklentilerdir. Bunların açık ve anlaşılır biçimde tanımlanmış ve çalışana önceden iletilmiş olması gerekir. Performans tanımları genelde iş ortamında “mükemmeli arayış” olarak algılanabilir. Bu özelliği nedeni ile performans başarıdan farklıdır. Performans değerlendirme, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarısının) karşılaştırılmasıdır.⁷

Yöneticiler genelde performans değerlemeden hoşlanmazlar. Çünkü performans değerlemenin çalışanların gerçek performans seviyelerini yansıtmadığına inanırlar. Üstelik performans değerlemeleri tatsız ve zaman alıcı formaliteler olarak görürler. Oysa performans değerlendirme ücret yönetimi, eğitim, kariyer planlaması ve bunun gibi insan kaynakları fonksiyonlarının pek çoğunda önemli rol oynar.⁸

Performans değerlendirme çalışmalarının aşağıda verilen ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet ettiği söylenebilir:

- Performans değerlendirme personelin örgüte sağladığı katkıyı, personelin iş gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğini ve gelecek performans potansiyelini belirlemektedir.
- Performans değerlendirme personeli başarı yönünde sürekli motive eder, personelin eksiklerini tamamlayarak, personelin daha etkili ve verimli olmasını sağlar.
- Performans değerlendirme sonucu personelle ilgili olarak elde edilen veriler, personelin performansına paralel ücret ve ödül almasını sağlar. Performans değerlendirme sonuçları ücret artışları ve ödüllendirmelerin dayanağını oluşturur.
- Performans değerlendirme ile işin sorumluluk derecesine uygun personel belirlenmekte ve personel bu doğrultuda yetiştirilmektedir.

⁷ Aytaç AÇIKALIN: İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, (Ankara, 1999), 103–104.

⁸ Şahika AYHAN, A. ACAR: “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resources, 1, (Kasım, 1997), 25.

➤ Genelde performans hakkında personele geribildirimde bulunmak, özendiriciliği ve örgüte bağlılığı artırmaktadır.

➤ Performans değerlemesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir,⁹ Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine katkıda bulunan bir sistemdir. Ayrıca başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı örgütçe kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de diğer bazı değişkenlerin yanısıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.¹⁰

➤ Performans değerlendirme ast ile üst arasındaki iletişimin gelişmesine ve böylece değerleyici ile değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına katkı sağlar.

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:¹¹

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,

⁹ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 164

¹⁰ Cavide UYARGİL: İnsan Kaynakları Yönetimi, 207.

¹¹ İsmet BARUTÇUGİL: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul, 2004), 429.

- Çalışanların odaklanmasını sağlamak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmalarını artırmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim ve anlayışı artırmak,

Performans değerlendirme personel yönetiminde şu işlevleri yerine getirmektedir:¹²

- İşgörenlerin değerlendirilmesi,
- Çalışanların koordinasyonlarının sağlanması,
- Ücret ve prim çalışmaları,
- Kariyer planlama,
- İnsangücü kaynakları planlama,
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- İstihdam süreçlerindeki aksamaların belirlenmesi,
- Bilgisel yetersizliklerin saptanması,
- İş tasarımı hataları, istihdamda fırsat eşitliği uygulamaları,
- Terfi edilebilirlik tespiti,
- Çalışana işin nasıl yapılacağı hakkında geri besleme sağlanması.

Bireysel performans kapsamı dâhilinde çalışanların şu konularda yetkinliklerinin ortaya çıkarılması gerekir: ¹³

- Planlama ve örgütleme yetkinliği,

¹² Celalettin SERİNKAN: “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, Verimlilik Dergisi,4, (1996), 33.

¹³ Nesime ACAR: İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ankara, 1999), 53

- Sözlü ve yazılı iletişim yetkinliği,
- Karar verme ve liderlik yetkinliği,
- Finansal yönetim yetkinliği,
- Sorun çözme ve çatışma yönetimi yetkinliği,
- Takım çalışma ve takım oluşturma yetkinliği,
- Ahlak ve tolerans yetkinliği,
- Bireysel ve profesyonel yönetim yetkinliği,
- Transfer edilebilen yetkinlikler (bilgi yönetimi, tasarım ve planlama, inceleme ve araştırma, iletişim, insan ilişkileri, yönetim...)

Performans değerlemede odak noktası, bireydir. Birey–örgüt uyumsuzluğu, örgütsel işleyişte bozukluklara yol açar; örgütsel etkililik azalır. Performans değerlemesi ise, bireyi iyileştirmeye ve onun örgütle uyumunu en yüksek düzeye çıkarmaya yöneliktir.¹⁴

Kuruluşların amaçlarına uygun bir bireysel performans değerlendirme sistemi kurmaları uzun zamanı alan ve çaba gerektiren bir iştir. Bu sistemi kurumlara yerleştirebilmek için konuyla ilgili ayrıntılı çalışmalar yapılması ve gelinen aşamaların sürekli değerlendirilerek eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bireysel performans değerlemede, belli kriterlere göre değerlendirme standartları belirlenir. Personelin performansı bu standartlar doğrultusunda değerlendirilir. Ancak performans standartları her işin niteliğine göre farklı olmalıdır ve ulaşılması güç standartlardan kaçınılmalıdır. Çünkü bu, personelin motivasyonunu olumsuz etkiler.

¹⁴ Doğan CANMAN: Çağdaş Personel Yönetimi, (Ankara, 1995), 147.

3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN İLKE VE ESASLARI

Performans değerlemeleri belirli yetkinlik kriterleri doğrultusunda yapılmalıdır. Temel olarak üstün performans için gerekli olan kriterler incelendiğinde uygulamada geçerli olan yirmi yetkinlik kriteri şöyle sıralanabilir:¹⁵

1. Sonuçlandırma isteği
2. Kalite ve düzene önem
3. Örgütü tanıma
4. Uzmanlığı kullanma
5. İlişki kurabilme
6. Bilgi toplama
7. Müşteriye özen
8. İnsanları anlama (empati)
9. İnsanları etkileme
10. Liderlik
11. Diğerlerini geliştirme
12. Kararlılık
13. Kendine güven
14. Örgütsel yükümlülük
15. İnisiyatif
16. Esneklik
17. Sorumluluk

¹⁵ Demet GÜRÜZ, G.Ö.YAYLACI: a.g.e., 214-215.

18. Analitik düşünme

19. Takım çalışması, işbirliği

20. Yenilikçi olma.

Performans değerlendirme sistemi kurarken iki önemli nokta vardır: Birincisi, kişilerin performansını kurumun gelecek rotası çerçevesinde değerlemek; ikincisi ise, bu değerlendirme sonuçlarının gerçek dönüşlerinin olmasıdır.¹⁶

Performans değerlemede ölçüm katiyen ordinal (5, 4'ten büyüktür) ya da kardinal (5, 4'ten 1 derece büyüktür) aritmetiksel bir mantığa değil, dağılımı ölçeğin istatistiksel mantığa dayanır.¹⁷

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin özünde etkili bir iletişim sistemi yatmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde istenen sonuçların elde edilebilmesi için yönetici-çalışan işbirliği ve iletişiminin yüksek olması gereklidir. Kurum içi iletişimin zayıf kaldığı ve iyi organize edilmediği, çalışanların sürece dâhil edilmediği hiyerarşik ve katı örgüt yapılarında performans değerlendirme sisteminin oturtulmasında güçlüklerle karşılaşıldığı gözlemlenmektedir.¹⁸

Performans değerlendirme sisteminin temeli geribildirim üzerine dayanır. Geribildirim çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, en geniş tanımıyla yapılan bir işe ya da gösterilen performansa karşı verilen olumlu ya da olumsuz ve sözlü ya da sözsüz tepkidir.¹⁹

Davranış ile geribildirim arasındaki zaman arttıkça geribildirim etkisi o oranda azalmaktadır. Ilgen ve arkadaşlarının 1979 da yaptıkları araştırmaya göre olumlu geribildirim, olumsuz geribildirimden daha kolay hatırlanıp algılanmaktadır. Geribildirimi veren kaynak ne kadar güvenilirse, geribildirim kabul görme oranı da o ölçüde artmaktadır. Olumlu geribildirimler olumsuz geribildirimlerden daha çok kabul görmektedir. Geribildirim ne kadar

¹⁶ Ahmet Şerif İZGÖREN: Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, (Ankara, 2001), 95

¹⁷ Cüneyt ÜLSEVER: a.g.e., 99.

¹⁸ Demet GÜRÜZ, G.Ö.YAYLACI: a.g.e., 211.

¹⁹ Ahmet Şerif İZGÖREN: a.g.e., 107.

ayrıntılıdır. performans üzerindeki olumlu etkisi de o oranda artmaktadır.²⁰

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, önce olumlu sonra olumsuz geribildirim vermek insanları daha çok motive etmektedir. Eğer geribildirim performansın hemen arkasından verilebilirse, işgören hangi konuda ne istendiğini daha iyi anlayacak ve hata oranı azalacaktır.

Özetleyecek olursak geribildirim²¹;

- Kısa süre içinde,
- Çok genel değil, detaylandırılmış bir şekilde,
- Yargılayıcı değil, yönlendirici ve güven geliştirici bir tutumla,
- Kişilik yapısına yönelik kırıcı atıflarda bulunmaksızın,
- Başarısızlık ya da olumsuzluklar kadar başarılı alanlara da yer vererek,
- Bireyin kendisini ifade etmesine olanak tanıyarak verilmelidir.

Hem örgüt amaçlarına uygun ve hem de yasalara aykırı olmayan bilgiler elde edebilmek için, performans değerlendirme sisteminin doğru ve güvenilir veriler sağlayan bir performans değerlendirme sistemi aşağıdaki altı aşamanın sırasıyla izlenmesini gerektirmektedir.²²

- Her görev ve pozisyon için performans standartları ve değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması,
- Performans değerlendirmesinin ne zaman, nasıl, hangi sıklıkta ve kimler tarafından yapılacağını belirleyen performans değerlendirme politikasının tespit edilmesi,

²⁰ Ahmet Şerif İZGÖREN: a.g.e., 108.

²¹ Ahmet Şerif İZGÖREN: a.g.e., 110.

²² Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 216.

- Değerlemeciler tarafından çalışanların performansı hakkında bilgi toplanması,
- Değerlemecilerin çalışanların performansını uygun bir değerlendirme yöntemiyle değerlemesi,
- Değerleme sonuçlarının değerlendirilmesi yapılan çalışanlarla tartışılarak geribildirim yoluyla bildirilmesi,
- Değerleme sonuçlarına göre gerekli kararların verilmesi ve değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları bilgi sistemine yerleştirilmesi.

4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE ÖLÇÜTLERİ

Yapılan tüm araştırmalar, performansı düzenli olarak değerlendirilen bireylerin, değerlendirilmeyenlere göre daha mutlu ve verimli çalıştığını göstermektedir.²³

Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, değerlendirme sonuçlarını pek çok yönetsel karara temel olarak almaktadır.

Personeli değerlendirme konusu, personel yönetiminin en karmaşık ve en tartışmalı konusu olmakla birlikte gerek personel, gerekse örgüt açısından büyük öneme sahiptir.

İster kamu kuruluşlarında isterse özel sektörde çalışsın kişi en başta kendisi merak etmelidir. Kendisi merak etmiyorsa bile kurumun bunu yönelik çabalarına muhalif olmamalıdır. Çünkü çalışan kim olursa olsun kurumun üstüne çıkmaya yani bireysel çıkarlarını kurumun çıkarlarının üstünde görmeye kimsenin hakkı yoktur.²⁴

²³ Ahmet Şerif İZGÖREN: a.g.e., 95.

²⁴ İlhami FINDIKÇI: İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul, 1999), 296,

Yöneticiler, örgüt amaçlarına ulaşma konusunda personelin sağladığı katkıyı belirleme gereksinimi duyar. Bunun sonucunda, ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler alır.

Değerleme personel açısından da önemlidir. Personel, çalışmasının karşılığını görmek, çalışanla çalışmayan, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve bekler.²⁵ Bunun yanında, başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağını kazanır. Personelin değerlendirilmesi sonucunda, hem personelin hem de örgütün geliştirilmesi açısından gerekli bilgiler ortaya konmakta ve her ikisi için birtakım yararlar sağlanmaktadır.²⁶

İnsanlara çalışmaları ile ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. Diğer bir ifade ile kişinin kendi çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem kurum bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir.²⁷

Örgütte personelin gereksinimleri ve birbirlerinden beklentileri kuramsal çerçevede “Psikolojik Sözleşme” kavramı ile açıklanmaktadır. Bu kavrama göre, örgütte personelin gereksinimleri ve beklentileri onları dengeli biçimde bir araya getirmektedir.²⁸ Örgüt, personelden yararlandığı sürece, yani personel örgütsel amaçları gerçekleştirdiği sürece örgütte kalabilmektedir. Ancak, personel, karşılığında örgütten de kendi beklentilerinin yerine getirmesini istemekte ve beklemektedir. İşte, örgütte personel arasındaki bu dengeli ilişkiler, “katkı-karşılık” ilişkisi niteliğindedir.²⁹ Bu nitelikteki ilişkiler “psikolojik sözleşme” kavramı ile açıklanmaktadır. Buna göre, personel ile örgüt, birbirlerinden beklentilerini karşılıklı olarak yerine getirmek üzere sözleşmişleridir. Personele örgütün sağladığı karşılıklarla personelden istediği

²⁵ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi, (Ankara, 1979), 152

²⁶ Doğan CANMAN: a.g.m.,161

²⁷ İlhami FINDIKÇI: a.g.e., 299.

²⁸ Oğuz ONARAN: Örgütlerde Karar Verme, (Ankara, 1971), 125’den naklen Doğan CANMAN: a.g.m.,161

²⁹ H.A.Simon, D.W.Smithbourg, V.A.Thompson: Kamu Yönetimi, Çev. Cemal Mıhçıoğlu (Ankara, 1968), s.355-356’den naklen Doğan CANMAN: a.g.m.,161

katkılar birbiriyle dengeli olduğu sürece psikolojik sözleşme devam etmektedir. Bir başka deyişle, katkı-karşılık ilişkisi birbiriyle dengeli oldukça psikolojik sözleşmeden söz edilebilmektedir.³⁰

Performans değerlemenin sonuçları genelde, terfi, işten çıkarma ve başarı ücretinin belirlenmesine yönelik idari kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Öte yandan, performans değerlendirme bulguları gerek bireysel gerekse örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturmaktadır.

İster özel, ister kamu kesiminde olsun, bir değerlendirme sisteminden belli yararlar umulur. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir:³¹

1. Personele ilişkin kararlar alınmasında nesnel bir ölçüt sağlar.
2. Eğitim gereksinmesini ortaya koyar.
3. Personelin işe alınma yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi verir.
4. Personeli motive eder.

Bu yararların sağlanabilmesinin ön koşulu, kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif, geçerli ve güvenilir değerlendirme ölçütleri konulmasıdır.³²

Performans değerlendirme sürecinin pek çok istismara açık olması sebebiyle, değerlendirme sürecinde bazı özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinden yarar sağlanabilmesi bu özellikleri taşımasına bağlıdır. Performans değerlendirme sisteminin taşıması gereken bu özellikler şu şekilde sıralanabilir

➤ Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır: Değerleme yapılırken dikkate alınan özellikler işle ilgili olmalıdır. Değerlendirilen kişinin kişisel özellikleri, siyasi tercihleri vs. gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalı,

³⁰ Doğan CANMAN: a.g.m.,161.

³¹ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi, (Ankara, 1979), 153

³² Nazmiye DEMİR, D.BİRBİL, N. ATALAY ve Ş.YILDIRIM: a.g.e., 41.

değerlemede bu nitelikler dikkate alınmamalıdır. Değerleme sistemleri örgütün her düzeyinde aynı şekilde ve adil bir şekilde uygulanmalıdır.³³

Objektif değerlendirme sistemi kurabilen bir örgüt, personelin zayıf ve güçlü yönlerini saptayarak onların başarılarını geliştirici yönde önlemler alacak ve personelin örgüt faaliyetlerine katkılarını arttıracaktır.

Objektif ölçütlere göre uygulanan performans değerlendirme, personelde yüksek moral ve örgüte güven duygusu yaratacaktır.³⁴

Adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi personelde tatminsizliğe yol açar ve istenmeyen davranışları ortaya çıkarır. Adil bir performans değerlemesinden tüm personeli aynı başarı düzeyinde göstermesi değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenir.³⁵

➤ Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır: Performans değerlendirme personelin kendisini geliştirmesi için gerekli verileri personele sağlamalıdır. Bu ise ancak değerlendirme sonuçlarının personel ile paylaşılmasıyla elde edilebilecek bir unsurdur. Değerleme sonucunda eksiklerini, yanlışlarını öğrenen personel kendisini geliştirme yolunda ilk adımı atmış olacaktır. Ancak personelin kendisini geliştirmesi için isteklendirilmesi de bir önceki özellikle bağlantılı olarak, değerlemenin adil bir şekilde yapılmış olduğuna inanması ile bağlantılıdır.

Değerleme sonuçları personele bildirilmelidir. Aksi takdirde, personel, performans değerlendirme sürecini, yapılması gerektiği için yapılan bir işlem olarak algılayabilir.

➤ Performans değerlendirme sistemi güdüleyici olmalıdır: Performans değerlendirme sonucu başarılı olanlar ödüllendirilerek, performans değerlendirme sürecine güdüleyici bir nitelik kazandırılmalıdır.

³³ Doğan CANMAN: a.g.m., 162.

³⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU: İnsan Kaynakları Yönetimi, (Bursa, 2000), 162.

³⁵ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 165

➤ Performans değerlendirme sistemi geçerli ve güvenilir olmalıdır: Geçerli bir performans değerlemeden, personeli başarı derecelerine göre ayırması beklenir.

Güvenilirlik daha çok aynı kişiyle ilgili değerlemelerdeki istikrardır. Yani aynı zaman dilim içerisinde, aynı kişiyi, birbirinin düşüncesinden habersiz üç farklı yönetici aynı yönde değerlendiriyorsa, burada değerlendirme sisteminin güvenilirliğinden söz etmek mümkündür.

Değerleme sistemlerinin güvenilirliğini tehlikeye sokan bazı durumlar söz konusu olabilir. Sistemin güvenilirliği şu hallerde sorgulanabilir:³⁶

- Herkese hemen hemen aynı derece veriliyorsa,
- Tek bir olay diğer performans alanları üzerinde olumsuz bir etkiye neden oluyorsa,
- Bireyler birbirleriyle karşılaştırılarak derecelendiriliyorsa,
- Bireyler gelecekteki potansiyele göre derecelendiriliyorsa,
- Gelecek değerlemede gelişme göstermeye olanak tanımak konusunda daha düşük bir derece veriliyorsa, bu değerlendirme sisteminin güvenilirliği tehlikeye girer.

➤ Performans değerlendirme sistemi kapsamlı olmalıdır: Performans değerlendirme sistemi, işi, personeli ve çalışma ortamını birlikte ele almalıdır.³⁷ Öyle ki, sistem iş başarımının her yönünü, iş deneyimine olan gereksinimleri, eğitimi, geliştirmeyi, yükseltmeyi ve adil bir ödüllendirmeyi içermelidir.³⁸

➤ Performans değerlendirme sürekli olmalıdır: Performans değerlendirme belli bir süre içinde yapıp tamamlanan bir çalışma değil, sürekli gözlem ve kayda dayanan bir çalışmadır. Personel sürekli olarak gözlenmeli, performansı değerlendirilerek kayıt altına alınmalıdır.

³⁶ Doğan CANMAN: a.g.e., s.68.

³⁷ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 164

³⁸ Doğan CANMAN: a.g.m., 162.

Değerleme genellikle takvim yılına bağlanmıştır. Buna göre yılın belli bir ayında, geçmiş döneme ait bir değerlendirme yapılır. Bu değerlemede çoğu kez sadece belleğe dayanılır.³⁹

Kabul görmüş birçok ilkeye dayanan ve etkili olacağı düşünülen bir değerlendirme sistemi kurulsa bile başarı mutlak değildir. Çünkü performansları değerlendirilen kişilerin ve değerlendiricilerin düşünceyi algılamaları ile örgütsel ortam, değerlemenin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkar.⁴⁰

Performans değerlemede etkililiği artırmak için çalışırken dikkat edilmesi gereken bir nokta, yönetenlerle yönetilenler arasındaki farklardır. Araştırma sonuçları, yöneticilerin değerlendirme sistemlerinden daha fazla doyum sağladıklarını ortaya koymaktadır. Yöneticiler geri besleme sağlayan taraftır; işgörenler ise alıcı konumdadırlar.⁴¹

Değerlemede göz önünde bulundurulması gereken ilke ve esaslar şunlardır:⁴²

- İnsan kaynağı değerlemesini insan kaynağına en yakın amirin yapması doğru çözümdür. Çünkü söz konusu amirin astla birlikte çalışması, böylece onu her yönüyle gözlemlemesi mümkündür;
- Değerlemenin konusunun belirlenmesinde, insan kaynağının kişiliği ve özel hayatı, yapılan işi miktar ve kalite olarak etkilemesi ölçüsünde önemli olmalıdır;
- Değerlendirilen insan kaynağının yaptığı işin miktarı, kuruluş amaçlarına göre önceden belirlenmiş iş standartlarına göre karşılaştırması yapılarak değerlendirilmelidir;

³⁹ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi, (Ankara, 1979), 157.

⁴⁰ Derya EREL: a.g.m., 290.

⁴¹ Derya EREL: a.g.m., 292.

⁴² Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., s.53

➤ Değerlemede nesnel olmak gerekir. Bunu sağlayabilmenin en önemli iki ilkesi vardır. Bunların ilki, değerlemeyi, en yakın amirlerin yanısıra değerlendirilen insan kaynağını uzaktan tanıyan bir amirin ya da birkaç amirden oluşan bir kurulun yapmasıdır. Diğeri ise, değerlendirmenin insan kaynağının da sonradan göreceği bir biçimde açık olması ilkesidir;

➤ Değerlendiricilerin, insan kaynağını güdülemek için ya da suçlamak için bir gerekçe olmadığını ileri sürerek abartılı bir biçimde davranmamasını veya iş arkadaşlarının hatalarını ve kusurlarını kapatmak üzere değerlendirilen insan kaynağına hoşgörülü davranmasını önlemek için getirilen bu ilke, değerlendirme amaçlarını ve ölçütlerini önceden dikkatle belirleyip, bunları insan kaynağına da açıklamaktır;

➤ Değerlemede insan kaynağını en çok etkileyen faktör, amirlerin değerlendirme sırasında kişisel düşüncelerini kasıtlı olarak insan kaynağının zararına kullanmalarıdır. Diğer bir deyişle, tarafsız olamamalarıdır. Böylece, değerlendirme, amirlerin disiplin cezalarının yanısıra kendi amaçları için kullandıkları bir araç haline gelebilir. Bunu önlemek için, insan kaynağının hep denetlenen gibi görülmemesi ve amirlerin kuruluş amaçlarından daha üstün olmadıkları anlayışının hâkim olması gerekir;

➤ Amirlerin değerlendirme başarılı olabilmeleri için ayrıca yönetim (denetim) çevrelerinin, diğer bir deyişle başarıyla yönetebilecekleri ast sayısının uygun bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bu sayının belirlenmesinde etkili olan dört faktör vardır. Bunlar, yöneticilerin niteliği, astların niteliği, işin niteliği ve kullanılan araç ve gereçlerin etkisidir. Bu faktörlerin nitelikleri ve etkisi oranında amirlerin başarılı bir değerlendirme yapmalarını sağlayacak ast sayısının belirlemek mümkün olacaktır;

➤ Değerlemenin ne zaman yapılacağına ilişkin olarak ortaya çıkan zamanlama sorunu, değerlendirme yapma amacı ile zaman arasında bir nedensellik bağı kurmakla çözümlenebilir. Değerlemede, bu çözümün, örneğin, yükseltme ile ilgisi olması, örgütsel etkililikle ilişkilendirilmesi ve

yönetime katılma ile ilgisinin kurulmasına göre değişmesi ilkesi göz önüne alınmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminde bir diğer önemli konu performans değerlendirme araç ve yöntemleridir. Burada karşımıza geleneksel ve çağdaş yöntemler çıkar. Bu yöntemler aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

5. PERFORMANS DEĞERLEME ARAÇ VE YÖNTEMLERİ

Her örgüt, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem ve yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir örgütte başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka örgütte aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlayamaz.⁴³

Performans değerlendirme yöntemleri çok çeşitlidir. Zaman içinde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre farklı değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Farklı yöntemler geliştirilmesinde amaç daha nesnel, daha güvenilir bir yönteme ulaşmaktır.

Performans değerlendirme sürecinde benimsenecek yöntemin örgütün ya da örgütteki birimlerin koşullarına uygun olması önem taşıyan bir husustur. Evrensel anlamda, her durum için uygulanabilecek bir performans değerlendirme yönteminden bahsedilemeyeceği için her örgüt kendi ihtiyaç ve şartlarına göre bir yöntem oluşturabilir.⁴⁴

Yönetimlerin performans anlayışları ve belirlenmiş olan ölçüm kriterleri sürekli değişmektedir. Bu değişim sürecinde bazı performans kriterleri önemini kaybederken bazıları da yeniden önemli hale gelmektedir. İlk zamanlar temel performans anlayışı minimum maliyet ile maksimum üretimi (karı) elde etmek iken, günümüzde rekabetçi şartların da gereği olarak

⁴³ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 222.

⁴⁴ Türkan ARGON, A. EREN:a.g.e., 229.

müşteri tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere ağırlık vererek yeni yönetim yaklaşımlarına paralellik arz etmektedir.⁴⁵

Örgütler açık bir sistem olarak sürekli değişme halindedir. Dışardan aldıkları girdilere göre yönetim anlayışlarını, finansal yapılarını, personel sistemlerini değiştirirler. Örgütler değişim halindeyken, değerlendirme yöntemlerinin sabit kalması beklenemez. Farklı yönetim anlayışları, farklı değerlendirme yöntemlerini gerektirir.

Gerek geleneksel, gerekse çağdaş değerlendirme yöntemleri, Douglas McGregor'un yönetsel tutumlara ilişkin X ve Y kuramlarından esinlenmiştir.

Douglas McGregor'un Amerika Birleşik Devletleri'ndeki endüstri işletmelerini göz önünde bulundurarak 34 yıl önce ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının otoriter yönetim ve denetim anlayışını, Y kuramı ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır.⁴⁶

McGregor'un farklı yönetim anlayışlarını temsil eden X ve Y kuramları, geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemlerini ortaya koymuştur. X kuramının başat olduğu değerlendirme yöntemi "geleneksel", Y kuramına dayalı değerlendirme yöntemi ise "çağdaş" değerlendirme yöntemi olarak nitelendirilmektedir.⁴⁷

Değerleme sisteminde çözülmesi gereken sorunların ilki değerlendirilecek niteliklerin neler olacağıdır. Bu noktada karşımıza geleneksel ve çağdaş sistemler çıkar.

⁴⁵ Muhlis HALİS, M.TEKİNKUŞ; "Kamuda Performans Yönetimi", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, (Ankara, 2003), 174

⁴⁶ Doğan CANMAN: a.g.m., 165.

⁴⁷ Doğan CANMAN: a.g.m., 167.

A. Geleneksel Değerleme Yöntemleri (Traditional Methods Of Appraisal)

Mc. Gregor' un ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının otoriter denetim ve yönetim anlayışını yansıtır. Genel olarak, insan doğası ve davranışları hakkında Adam Smith'in ekonomik doktrinine dayanır.⁴⁸

Bu yöntemler bir standartlaşmadan yoksundur. Seçilen sıfatlarla astlar değerlendirilir. Bu yöntemin diğer bir özelliği , “mutlak amir” anlayışını değerlendirme sistemine yansıtmış olmasıdır. Yansızlığı sağlayıcı önlemler ya çok yetersizdir ya da hiç geliştirilmemiştir. Değerleme sırasında üst'e bir ortak verilmemiştir. Sistemin işleyişi, üst'ün davranışlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Buna rağmen, üstlerin yetkiye denk sorumlulukları yoktur. Geleneksel yöntemler, kişinin yalnızca işbaşındaki başarısını, görevindeki davranışlarını değil, gereksiz yere, örgüt dışı yaşantısını ve kişiliğini de değerlemek istemektedir.⁴⁹

Geleneksel anlayışta değerlendirme yalnızca bir saptama işidir. Personelin niteliklerine ilişkin bir yargıya varıldıktan sonra değerlendirme sona erer.

Geleneksel değerlendirme yöntemini temel alan personel değerlendirme sisteminin belli başlı özellikleri şunlardır:⁵⁰

- Yöneticiler, personelin işindeki başarı derecesi hakkında yegâne belirleyicilerdir.
- Yöneticinin yeteneğine ve yargıda bulunma gücüne açık bir güven duyulur. Bu nedenle, değerlendirme yapacak üstlere bu işleyle ilgili bir eğitim programı uygulanmasına da gerek görülmez.
- Değerlemeler, soyut birtakım niteliklerin (girişkenlik, çaba, güvenilirlik, zeka, sadakat, dürüstlük vb.) sayısal değerlere göre boylandırılmasına dayanır.

⁴⁸ Turgay BATTAL: a.g.e., s.134

⁴⁹ Doğan CANMAN: Çağdaş Personel Yönetimi, (Ankara, 1995), 153.

⁵⁰ Shaun TYSON ve A.YORK: a.g.e., 152'den naklen Doğan CANMAN: a.g.m.,167

- Değerleme sonuçları, değerlendirilen personele kesinlikle açıklanmayan betimsel bir rapordan ibarettir. Böyle bir personel değerlendirme, yanlış davranmaya, anlam karışıklığına elverişlidir.
- Geleneksel sistem, değerlendirilen personelle iletişim kurmaya, görüşmeye ve tartışmaya olanak kazandıracak biçimsel bir düzenlemeden de yoksundur.
- Bu tür değerlemenin başlıca amacı, yönetimin, performansını olumlu ya da olumsuz bulduğu personeli yalnızca biçimsel olarak ortaya koymaktır.
- Personelin geleceğe yönelik olarak geliştirilme gereksinimleri üzerinde ya çok az durulmakta ya da hiç durulmamaktadır.

Geleneksel değerlendirme yöntemleri şunlardır:

- a) Kompozisyon Yöntemi
- b) Grafik Derecelendirme Yönetimi
- c) Kontrol Listesi Tekniği
- d) Karşılaştırmalı Teknikler
- e) Kritik Olay Tekniği
- f) Diğer Teknikler

Bu yöntemler yukarıda belirtilen sırayla ayrıntılı olarak anlatılacak ve daha sonra çağdaş değerlendirme yöntemleri irdelenecektir.

a) Kompozisyon Yöntemi (Free – Written Essay Method)

Bu yöntemde değerleyici personelin niteliklerini, üstün ve eksik taraflarını bir paragraf şeklinde değerlendirir. Yazılan kompozisyona göre değerlendirme

yapılır. Bu yöntemin başarısı, değerleyicinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır.⁵¹

Değerleme aracı olarak öznel bir yaklaşımın etkili olabileceği kompozisyon değerlendirme yönteminde, özellikle insan kaynaklarının seçiminde, insan kaynağının eski yöneticilerinden ya da iş arkadaşlarından söz konusu değerlendirilen insan kaynağı hakkında kompozisyon metni şeklinde bir değerlendirme yapılması istenir. Bu şekilde değerlendiricinin, insan kaynağının nitelikleri, üstün ve zayıf yönleri hakkındaki düşünceleri öğrenilerek değerlendirme yapılmış olur.⁵²

Bu yöntemde kısaca ve en yalın şekliyle, değerlendiriciden değerlendirilecek olan personelin nitelikleri ve yetenekleriyle, üstün ve zayıf tarafları hakkında bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir.

Bir kompozisyon niteliğinde olan bu yöntemde, değerlendiriciye önceden hazırlanmış olan soru listeleri, formlar, ölçekler ya da benzeri araçlar verilmemektedir. Değerleyici, değerlemeye konu olan görevlinin nitelikleri, işteki tutum ve davranışları, astları ve yöneticileriyle ilişkileri, becerileri, yetenekleri, üstün ve geliştirilmesi gereken tarafları hakkında düşüncelerini bir kâğıda yazar.⁵³

Esnek bir değerlendirme sistemi olmasına rağmen, değerlendirici ifade gücü çekebilir ve kişi performansı hakkındaki düşüncelerini kâğıda dökme konusunda sıkıntı yaşayabilir.

Yöntemin en önemli sakıncaları, kompozisyonun uzunluk ve içerik bakımından birbirinden büyük farklılıklar göstermesi ile değerlendiricilerin personele kişisel nitelik ve başarılarına farklı açılardan yaklaşması nedeniyle, büyük ölçüde öznellik taşımasıdır. Ayrıca, ölçümler niteliksel olduğundan

⁵¹ Winston OBERG : “Personel Değerlemesi”, Çev. Cemil CEM, TODAİE Dergisi, (Haziran, 1972), V, 2,78-79.

⁵² Nuri TORTOP: a.g.e., 135

⁵³ Ali Erkan EKE: a.g.m., 116.

dolayı da karşılaştırma yapma güçlüğü ortaya çıkmaktadır.⁵⁴ Her personel için kompozisyon yazılacağı düşünülürse, zaman alıcı olduğu da söylenebilir.

b) Grafik Derecelendirme Yöntemi (Graphic Rating Scale)

Derecelendirme yöntemi, en eski ve en yaygın şekilde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde her çalışan bağlı olduğu yöneticisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir.⁵⁵

Değerleyici, listelenmiş bir görev için ölçek üzerindeki uygun yeri işaretler. Değerleyen her faktörden sonraki yorumlar hanesine daha fazla detay bildirebilir. Derecelendirici “mükemmel”den “tatmin edici değil”e kadar tanımlayıcı sözcükler içerir.⁵⁶

Bu yöntemde kullanılan faktörlerin sayısı, genellikle 9 ila 12 arasında değişir ve saat ücreti, çalışan personel, satış, finansman vb. gibi göz önüne alınacak olan belirli kategorilere göre ayarlanır. Sık kullanılan faktörler ise işin niteliği, niceliği, işbirliği, şahsiyet, yetenek, liderlik, güvenlik, iş bilgisi, devam, sadakat, güvenilirlik ve girişimciliktir.⁵⁷

Grafik derecelendirme yönteminde kullanılan değerlendirme formu Şekil-4’te gösterildiği gibidir:

⁵⁴ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 167

⁵⁵ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 223.

⁵⁶ Turgay BATTAL: a.g.e., 38.

⁵⁷ Ferhat ŞENATALAR: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, (İstanbul, 1975), 210.

Şekil-4 Grafik Derecelendirme Tablosu

Değerlenen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
PERSONELİN ADI SOYADI ÖLÇEK Ahmet Yenici ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ ----- Turhan Uyar ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ ----- Rıza Değerli ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ ----- Turgut Uçurur ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ ----- Salih Çatar ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ ----- Mustafa Elmas ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ ----- Cemal Hoşoğlu ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ ----- Dikkat: Bu ölçeğe göre personelinizi değerlerken, her personeli ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.	

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU: a.g.e., 174.

Derecelendirme aşamasında kullanılan form Şekil-5'te verilmiştir:

Şekil-5 Derecelendirme Tablosu

Personelin Adı Soyadı:	Toplam Puan:				
Bölümü:	İlk Amiri:				
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:				
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Planlama ve Örgütlenme: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
Kaynak Kullanımı: İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
Liderlik: İnisiyatif kullanma, öncü olma					
Sözel İletişim: İkna edici olma, kendisini dinletebilme					
Yazılı İletişim: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
Mesleki Özellikler: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı					
İnsan İlişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu; a.g.e., 176.

Özel sektörde 1980’lerde uygulanmaya başlayan bu yöntem, kamu sektöründe çok eskiden beri uygulanmakta olup, bu yöntem “tezkiye” olarak isimlendirilmiştir.

Az zaman alıcı ve esnek olması gibi avantajlarına karşılık; amirlerin astları değerlerken “merkezi eğilim hatası” yapması, yani herkese yüksek not vererek orta yol seçmesi gibi dezavantajı da içerir. Amirler astlarını değerlerken olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirdikleri özelliklerin etkisinde kalarak bütün değerlemeye bunu yansıtmaları gibi bir değerlendirme hatasına da düşebilirler.

c) Kontrol Listesi Tekniği (Check-List Method)

Kontrol listesi, amire kelime ve cümlelerden oluşan bir listenin verildiği ve çalışanın performans ve niteliklerine en uygun düştüğüne inandığı ifadeleri işaretlemesine dayanan basit bir dereceleme yöntemidir.⁵⁸ İki türü vardır:

- I. Ağırlıklı Kontrol Listesi
- II. Zorunlu Seçim Kontrol Listesi.

I. Ağırlıklı Kontrol Listesi: Kontrol listesindeki cümle veya kelimeler farklı ağırlıklar verilerek değiştirilir. Daha sonra sonuçlar sayısal değerlere aktarılabilir. Ağırlıklar genellikle derecelendirici üst tarafından bilinmemektedir, tablo halindeki dönüştürme bir merkezde yapılır.⁵⁹ Şekil-6’da kontrol listesi formuna bir örnektir.

⁵⁸ Doğan CANMAN: a.g.e., 23.

⁵⁹ Turgay BATTAL: a.g.e., 143.

Şekil-6 Kontrol Listesi Formu Örneği

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Adı,Soyadı:.....	Departman:.....
Değerleneni Adı:.....	Tarih:.....
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine (X) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onunu yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz	
Çabuk öğrenir	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU: a.g.e., 187

Ağırlıklı denetim listesi yöntemi kritik olay yöntemiyle ilişkili olup, bu yöntemin daha gelişmiş biçimidir. Ağırlıklı denetim listesi kritik olay yöntemi kullanılarak geliştirilir.⁶⁰

Bu yöntem kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir.

⁶⁰ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 172

Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez.⁶¹

II. Zorunlu Seçim Tekniği: Bu tekniğin dayandığı temel varsayım şudur⁶²: “Kişiler arasında var olan nitelik farklılıkları onların tutum ve davranışlarına yansır ve bunlar objektif gözlemlerle saptanabilir.”

Bu tekniğin amaçlarından biri, derecelendiriciye eşit değerde görünmekte olan iki ifadeden birini seçmeye zorlanarak derecelendiricinin farklılığını azaltmak ya da engellemektir.⁶³

Zorunlu seçme yöntemi, personelin performansındaki olumlu veya olumsuzluğu belirleyen iki ya da daha fazla ifadeden oluşan ifade grupları vardır. Değerlemeci, bu ifade gruplarının hepsini teker teker dikkate alarak her ifade grubundaki ifadelerinden birini seçmek suretiyle personelin performansını değerlemektedir.⁶⁴

Bu yöntem değerleyicilerin taraflı davranmalarını azaltmak ve nesnelliği sağlamak amacıyla kullanılır.

Bu yöntemin temelini şu ilkeler oluşturur:⁶⁵

- Bir personelin üstlendiği bir görevde çeşitli davranışları vardır; bu davranışların bazıları iyi bazıları kötüdür.
- İyi davranışların bir kısmı başarı ile yakından ilgili ve önemlidir; ancak diğer iyi davranışlar iş başarısı için önemli değildir.
- Kötü davranışların bir kısmı iş başarısı ile ilgili ve önemlidir; öte yandan diğer kötü davranışlarla meşgul olmak özellikle arzu edilmez, fakat bunlar gerçekten iş başarısını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemez.

⁶¹ Cavide UYARGİL: İnsan Kaynakları Yönetimi, 219.

⁶² İnal Cem AŞKUN: İşgören, (İstanbul, 1982). s.340.

⁶³ Turgay BATTAL: a.g.e., s.146.

⁶⁴ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 226.

⁶⁵ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 174

Bu varsayımlardan hareketle personelin iyi ve yetersiz yönleri belirlenebilir. Yöntemde ilgilenilen özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılır. Bu ifadeler aynı derecede iyi ve kötü olarak hazırlanacağından değerleyici personele az mı yoksa fazla mı değer verdiğinden emin olamaz. Böylece değerlendirici etki altında kalmadan, taraf tutmadan değerlendirme yapabilir.⁶⁶

Bu yöntemde, değerleyiciden bir dizi tanımlamalar içinden değerlendirilen kişiye en çok ve en az uyanları seçmesi istenir. Söz konusu tanımlardan kimi değerlendirilen personelin lehine, kimi aleyhinedir. Ancak değerleyici bu tanımların puansal karşılığını bilmemektedir. Değerleme sonuçlarının puana çevrilmesi, personel birimlerince yapılmaktadır.⁶⁷

Örneğin;⁶⁸

I. DÖRTLÜK

- a) Ani görevleri başarabilir.
- b) Yeni fikirleri açıklamaktan çekinir.
- c) Amaçlarını iyi belirler.
- d) Baskı ile karşılaştığında şaşırır.

II. DÖRTLÜK

- a) Yapıcı eleştiride bulunur.
- b) Hatalara karşı hoşgörülüdür.
- c) Diğerlerinin fikirlerini dikkate almaz.
- d) Astlarını taciz eder.

Örnekte gösterildiği şekilde dörtlükler verilerek, değerleyiciden değerlendirilen personelle ilgili olarak personele en çok uyan özellikleri

⁶⁶ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 174

⁶⁷ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi, (Ankara, 1979), 162.

⁶⁸ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 174

işaretlemesi beklenir. Yukarıdaki örnekte olumlu özellik olarak a ile c, olumsuz özellikler olarak da b ile d'nin eşit değerde olduğu görülür. Bu şekilde işaretlenen özellikler personel birimleri tarafından değerlendirilir. Değerleyici, işaretlediği özelliklerin değerini bilmediği için objektif değerlendirme sağlanmış olur.

Daha objektif ve kişisel önyargılardan uzak değerlendirme sağlaması açısından yararlı bir yöntem olmakla birlikte, formdaki soruların ve soru gruplarının geliştirilmesi oldukça masraflı olabilmektedir.⁶⁹ Eğer personel gelişimi vurgulanacaksa sistem çok zayıf kalır. Sistemin hazırlanması gerçekten güçtür ve uzmanlık gerektirir

d) Karşılaştırmalı Teknikler

Bu yöntem, adından anlaşılacağı gibi, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesi esasına dayanır.

1. Sıralama Tekniği: Sıralama yöntemi en kolay ve en ekonomik performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir personel diğer personelle karşılaştırılmakta, değerlendirici personeli en başarılıdan en başarısız doğru sıralamaktadır.⁷⁰

Bu yöntemde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısız doğru sıralar. Bu yöntem basit sıralama olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntem personel sayısının az olduğu örgütlerde kullanılabilir. Personel sayısının fazla olduğu örgütlerde etkili işlemesi zordur.

Bu yöntem, halo etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı, yanlış değerlendirme yapılmasına sebep olmaktadır. Ayrıca, çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer

⁶⁹ Ali Erkan EKE: a.g.m., 116.

⁷⁰ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 170

alışanlarla bütün olarak karşılaştırması bu yöntemin başka eksik yönünü ortaya koymaktadır.⁷¹

2. İkili Karşılaştırma Tekniği: Bu teknikte iki kişinin performansı karşılaştırılır ve diğerine göre daha başarılı olan kişi tespit edilmeye çalışılır. Olası tüm karşılaştırmalar yapılır ve kişinin performans notu belirlenir.

İkili karşılaştırma yönteminde personelin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her personel diğer personel ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan personelin isminin karşıısına veya kartına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi karşıısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır.⁷² Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerleme yöntemidir. Örneğin sekiz kişilik bir grup için aşağıdaki şekilde gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilebilir:⁷³

⁷¹ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 229.

⁷² Halil CAN, A. AKGÜN ve ř. KAVUKçUBAşI: a.g.e., 170

⁷³ Zeyyat SABUNCUOğLU: Personel Yönetimi, (1997), s.174'ten naklen Zeyyat SABUNCUOğLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Bursa, 2000), s. 172.

Şekil-7 İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Burada kullanılan formül şudur:⁷⁴

$$X=[Y(Y-1)] / 2$$

X: Karşılaştırma Sayısı Y: Gruptaki Personel Sayısı

Bu formülden de anlaşılacağı üzere personel sayısı fazla olan bir örgütte karşılaştırma sayısı, karşılaştırma yapılamayacak kadar fazla olacaktır. Bu yöntemin en önemli dezavantajı budur.

Bu sıralama yöntemlerinin günümüzdeki kullanım alanları oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, örgüt için

⁷⁴ Haydar TAYMAZ: Hizmet İçi Eğitim, (Ankara, 1982), s.155.

taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır.⁷⁵

3. Zorunlu Dağılım Tekniği: Bu yöntemde beş bölümden oluşan bir iş performansı ölçeği kullanılmaktadır. Ölçeğin bir ucu yüksek, diğer ucu ise düşük başarıyı/performansı temsil eder. Amirlerin, ortalama % 10 çalışanı en iyi ölçeğe, % 20 çalışanı ikinci iyi ölçeğe, % 40 çalışanı orta ölçeğe, % 20 çalışanı en zayıf ikinci ölçeğe ve % 10 çalışanı da en zayıf ölçeğe yerleştirmeleri temeline dayanır.⁷⁶

Bu sistemde bireysel performansı belirleyen örgütteki bütün personelin ortalama performansıdır. Yani bir örgütteki personelin birçoğunun performansı düşükse ve çalışmalardan bir verim elde edilemiyorsa, vasat durumdaki bir personel bu örgütte başarılı kabul edilir. Bunun tersi bir durum içinde aynı şey söylenebilir. Bireysel olarak başarılı bir kişinin performansı, çalışanların birçoğunun yoğun gayret gösterdiği ve yüksek bir verim sağladığı bir örgütte düşük olarak değerlendirilebilir.

⁷⁵ Cavide UYARGİL: a.g.e., 210.

⁷⁶ İlhan ERDOĞAN: a.g.e., s.206.

Şekil-8 Zorunlu Dağılım Yöntemi Uygulama Çizelgesi

BÖLÜM:		TARİH:			
AD SOYAD:		UZMAN:			
DERECELER					
İŞ BOYUTLARI	OLAĞANÜSTÜ	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
İş Miktarı					
İşin kalitesi					
İşbirliği					

e) Kritik Olaylar Tekniği (Critical Incident Technique)

Yöneticilerin astlarını görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde izlemesi ve izleme sonuçlarını kaydetmesi yöntemidir. Yöntem, savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenmiştir.⁷⁷

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Değerleme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.⁷⁸

⁷⁷ Cahit TUTUM: a.g.e., 163.

⁷⁸ Cavide UYARGİL: a.g.e., 218.

Değerleyici kritik olayları şu işlem başlıkları altında toplamıştır:⁷⁹

- Planlama,
- Karar verme,
- Görevlendirme,
- Rapor yazma,
- Kişilerarası ilişkiler.

Olaylar bu başlıklar altında incelenir ve performans değerlendirirken şu kriterler dikkate alınır:⁸⁰ İnisiyatif, problem çözme, yetenek, güvenilirlik, mizaç, kişisel özellikler.

Bu yöntem değerleyicinin personeli gözlemlemesi temeline dayanır. Değerleyici iş başında personeli gözlemleyerek yeterli ve yetersiz yönlerini tespit ve kayıt eder.

Özel olarak geliştirilen ve olumlu davranışlar için mavi, olumsuz davranışlar için kırmızı renkle boyanmış bölümleri olan bir forma yönetici personelin olumlu ve olumsuz, ancak kritik ya da ilginç gördüğü olayları kaydeder. İlk bakışta bile form görevli hakkında genel bilgi verebilmektedir. Daha sonra yönetici, kaydettiği olaylara bakarak görevliyi değerlendirmektedir.⁸¹

Bu yöntemde, kritik olayların tanımlanarak, bir ölçek şeklinde biçimlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir.⁸²

Bu yöntem, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması bakımından çok yararlıdır. Ayrıca bu yöntem, çalışanlara yaptıkları işle ilgili geribildirim yoluyla aktarmada çok yararlı olmaktadır.⁸³

⁷⁹ Jr. Joe BAKER: Causes Of Failure in Performance Appraisal, (1988), p.31 'den naklenTurgay BATTAL: a.g.e., 160-161.

⁸⁰ İnal Cem AŞKUN: a.g.e., 347.

⁸¹ Ali Erkan EKE: a.g.m., 115.

⁸² Türkan ARGON, A. EREN:a.g.e., 223.

Bu yöntemde, bir dönem boyunca kaydedilen olaylara bağlı olarak değerlendirme yapıldığı için, değerleyicinin sübjektif değerlendirme yapma riski azalır.

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi, kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip, karakaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır.⁸⁴

f) Diğer Teknikler

1. Alan İncelenmesi Tekniği (Field Review Method): Bu teknikte Personel/İnsan kaynakları bölümü derecelendirme süresince aktif bir ortak haline gelir. Üstler derecelendirmeyi yapmazlar ama yapılmasından sorumludurlar. Personel/İnsan kaynakları bölümündeki uzman kişiler, üstlerle biraraya gelerek çalışanlar üzerinde tartışırlar. Uzmanlar not alırlar, detaylı incelemelerde bulunurlar ve performans için maddi deliller toplarlar. Sonra personel/insan kaynakları bölümünün incelemeleri neticesinde her çalışan için bir dereceleme yapılır. Daha sonra derecelendirmeler amir tarafından gözden geçirilir.⁸⁵

2. İş Standartları Yaklaşımı: İş standartları yaklaşımında başarı hedefleri, amaçlara göre yönetim sürecinde olduğu gibi doğrudan personel tarafından değil, geçmişteki deneyimlere, iş ölçümü ve iş örnekleme çalışmalarına dayalı olarak örgüt tarafından konulmaktadır.⁸⁶

Bu yöntemde, personelin belirli süre içinde yapacağı iş miktarı ve kalitesine ilişkin standartlar belirlenmekte ve personelin ürettiği iş miktarı ve kalitesi ölçülerek bu standartlarla karşılaştırılmaktadır.⁸⁷ Yani bu yöntem büyük ölçüde belirlenen standartlarla personelin ürettiği işin karşılaştırılmasına dayanır.

⁸³ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 227.

⁸⁴ Cavide UYARGİL: a.g.e., 219.

⁸⁵ Turgay BATTAL: a.g.e., 163.

⁸⁶ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 179

⁸⁷ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 179

Bu teknikte etkinliğin sağlanabilmesi için standartların net ve adil olmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla çalışanların görev başında izleme imkânı bulunan işlerin basitleştirilmesi ve nihayet gerçekleri yansıtıcı nitelikte verimlilik standartlarının bulunması oldukça zaman harcanmasına neden olabilir.⁸⁸

B. Çağdaş Değerleme Yöntemleri:

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin bünyesinde barındırdığı çeşitli sorunlar nedeniyle çağdaş değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir.

Çağdaş değerlendirme yönteminin iki temel özelliği vardır: İlk olarak, tek bir değerlendirme tekniğinden çok, değişik değerlendirme tekniklerini geliştirmeye çalışmasıdır. İkincisi ise, değerlendirme yöntemlerinin yaygın bir şekilde ampirik araştırmalara dayandırılmasıdır.⁸⁹

Çağdaş yaklaşımın temelini, bireyin değil, onun yapmış olduğu işin (performansın) değerlemesi oluşturmaktadır. Değerleme dışa dönük değil, örgüt içine dönüktür. Örgüt içinde geçen olaylar gözlenir. Ast ile üst bir araya gelmek zorundadır. Sistem, katılmalı bir düzen geliştirmiştir.⁹⁰

Çağdaş değerlendirme yönteminin başat olduğu personel değerlendirme sisteminin ulaşmak istediği hedefler ise şunlardır:⁹¹

- Çalışma yaşamındaki sorunların ortaya konması ve bunların çözümü için çaba gösterilmesi,
- Personel hakkında ileride birtakım kararlar alınmak üzere, personelin performansındaki güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesi,

⁸⁸ Turgay BATTAL: a.g.e., 167.

⁸⁹ Süleyman TÜRKER: "Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları", Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi, I, 3 (Haziran, 1980), 97.

⁹⁰ Doğan CANMAN: Çağdaş Personel Yönetimi, (Ankara, 1995), 154.

⁹¹ Shaun TYSON ve A.YORK:a.g.e.'den naklen Doğan CANMAN: a.g.m., 168.

- Eğitim ve mesleki gelişme gereksinimlerinin, daha sonra kazandırılması düşünülen iş deneyiminin ve yükseltilmeye elverişliliğinin belirlenmesi,
- Yönetici – ast ilişkilerinin, yapıcı nitelik kazanması amacıyla geliştirilmesi,
- Personelin kendi sorunlarını çözüme kavuşturma yolları aramasına, kendini geliştirme yöntemleri bulmasına yardımcı olmak üzere, kendi kendini değerlendirme ve kendi yaptıklarının bilincinde olma kapasitesinin geliştirilmesi.

Çağdaş değerlendirme sistemlerinde, personelin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasına önem verilmektedir.

Çağdaş değerlendirme yöntemleri şunlardır:

- a) Davranış Temelli Derecelendirme Ölçeği
- b) Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi
- c) İş Planlaması ve Gözden Geçirme Tekniği
- d) 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi
- e) Paylaşılmış Uyumlu Hedeflere Göre Değerleme

a) Davranış Temelli Derecelendirme Ölçeği (BARS)

Smith ve Kendall, sayısal ölçeklerden ve genel değerlendirme ifadelerinden çok davranışsal ifadeleri ön plana çıkaran Davranış Temelli Derecelendirme Ölçeklerinin öncülüğünü yapmıştır.⁹²

Değerleme sonucu personelin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan bir anlayışa sahip olmasıyla dikkat çeken bir yöntemdir. Bu yöntemin temel mantığı, değerlendirmeyle ilgili personele geri bildirim sağlamasıdır.

⁹² Turgay BATTAL: a.g.e., 175.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde ilk aşama, kritik olay yönteminin uygulanmasıdır. Kritik olay yöntemi ile personel ve üstünden, iş başarısı ile ilgili veriler toplandıktan sonra bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Her boyut personeli değerlemede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü aşamada kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Dördüncü aşamada, kritik olaylarda tanımlanan davranışları 7 ya da 10 aralıkla derecelendirilir. Son aşamada da davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir.⁹³

Bu işlemler yapılırken dikkat edilmesi gereken sadece işle ilgili davranışları ve işin başarılmasındaki gerekliliklerin dâhil edilmesidir. Değerlendirme formlarında görebileceğimiz dâhil edilmesi gereken bazı özellikler; tavır, kişilik özellikleri, bağlılık, girişimcilik, verim, güvenilirlik, uyum sağlama, görünüş, işbirliği, istek ve olgunluktur.⁹⁴

Bu yaklaşımın başarısı amirin, iş başındaki personelin performansını başarı ya da başarısızlığa götüren davranışları belirleyebilmek için gerekli olan gözlem yeteneğine bağlıdır. Performanstaki başarı veya başarısızlık nedenleri ile bunlara etki eden davranışlar arasında uyumsuzluk varsa bu davranışlara dayalı yürütülen performans değerlemelerin sonuçları kesinlikle yanıltıcı olacaktır.⁹⁵

b) Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi (MBO)

Son yıllarda değerlendirme mantığına eleştiriler, sayı ve şiddet açısından artmıştır. Geleneksel sistemlerin düşük güvenilirliği ve gerçekliği üzerine bir saldırı yapıldıysa da temel eleştiriler, yöneticilerin yargısal rolüne ve çalışanların karşı tepkisine yönelmiştir. Başlıca eleştiri, Peter Drucker tarafından 1954’de önerilen bir tekniği kabullenen, Douglas Mc Gregor’a aittir. Mc Gregor’a göre *“yargılamak yerine, yöneticinin, astların belirli gayelere*

⁹³ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 175.

⁹⁴ Robert KENT: Managing People, (London, 1988), p.23’den naklen Turgay BATTAL: a.g.e., 176.

⁹⁵ Turgay BATTAL: a.g.e., 177.

*koşarken bir oto kontrol oluşturulması için uğraşmasıdır – yani amaçlara göre yönetim”dir.*⁹⁶

Peter Drucker’a göre “Amaçlara Göre Yönetim”in asıl dayanağı özdenetimin güdüleyici etkisidir. Ona göre, AGY’de dıştan, yöneticiler tarafından yapılan denetim yerine daha etkili olan iç denetim geçer. Çünkü bir personeli harekete geçiren şey, yönetici ya da başka birinin emri değil, yapılan işin gerektirdiği objektif ihtiyaçtır.⁹⁷

Amaçlara göre yönetim, 1960larda daha çok personel değerlendirme tekniği olarak kullanılmıştır. Sonraki yıllarda ise amaçlara göre yönetimin her örgütte en üst düzeyden, hiyerarşinin en alt birimlerine kadar amaçlar saptanmasını, bunlara göre stratejik ve taktik eylem planlarının yapılması esasına dayanan bir yönetim felsefesine dönüştüğü görülmektedir.⁹⁸

Amaçlara göre yönetim sistemi aşağıda belirtilen adımlardan oluşmaktadır:⁹⁹

- Çalışanın yaptığı iş için, hedeflerin açık ve tam olarak ve ölçülebilir terimler cinsinden belirlenmesi,
- Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten bir eylem planının hazırlanması,
- Çalışanın eylem planını uygulaması,
- Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesi,
- Gerekli olduğunda düzeltici önlemlerin alınması,
- Gelecek için yeni hedeflerin belirlenmesi.

Amaçlara göre yönetim değerlendirme sisteminde üç anahtar varsayım vardır. Bunlar¹⁰⁰:

⁹⁶ Turgay BATTAL:a.g.e., 186.

⁹⁷ Ali Erkan EKE: a.g.m., 120.

⁹⁸ Nazmiye DEMİR, D.BİRBİL, N. ATALAY ve Ş.YILDIRIM: a.g.e., 44.

⁹⁹ Nesime ACAR: a.g.e., 67.

➤ Birincisi; eğer bir çalışanın ne başarması gerektiği açıkça ve bütün olarak belirlenmiş ise, çalışanın istenen sonuca ulaşmada daha iyi bir iş çıkaracaktır. Belirsiz ve karışıklık – ve bu sebeple daha az etkili performans – bir yönetici ve bir birey için amaçları belirlendiğinde karşılaşılan durum olabilir. Amaçları çalışanın belirlenmesini sağlamakla, ondan ne beklendiğini anlamış olması sağlanır.

➤ İkincisi; eğer çalışan planlama amaçlarını belirleme ve ölçüyü tamamlama safhalarına katılırsa daha yüksek düzeyde bir bağlılık ve performans beklenebilir.

➤ Üçüncüsü de; performans amaçları ölçülebilir olmalıdır ve sonuçları tanımlanmalıdır. Birçok yönetici temelli değerlemede olan, “*girişimcilik*” ve “*işbirlikçilik*” gibi temel yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.

AGY uygulamasının sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:¹⁰¹

➤ AGY uygulaması amaçlara ulaşılması üzerine odaklandığından, personelin kişiliği, değer yargıları, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlemenin dışında tutulur.

➤ AGY uygulaması, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine, her personeli tek başına değerlendirir.

➤ AGY personelin gelecekteki başarısı üzerine de odaklanır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda veri sağlar.

Amaçların belirlenmiş olması asıl olarak kişilerin motivasyonunu etkiler. Çalışanlar belirlenen amaca ulaşabilmek için yüksek bir motivasyon gösterirler ve bu da genel olarak performansı artırır.

¹⁰⁰ John H. JACKSON, R.L.MATHIS: Human Resources Management, (U.S.A, 1988), p.1988’den naklen Turgay BATTAL: a.g.e., 187.

¹⁰¹ Margaret PALMER: Performans Değerlemesi, Çev.Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), 50

Bu sistemin başarılı olabilmesi için hedeflerin ölçülebilir terimler cinsinden ifade edilmesi, bir mücadele ortamı yaratan hedef belirleme sürecine katılımının sağlanması ve hedefler ile eylem planının, çalışan ile üst amiri arasında çalışanın performansına yönelik olarak yapılacak düzenli tartışmalarda bir baz olarak kullanılması çok önemlidir.¹⁰²

Amaçlara göre yönetim astın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktıları/ verimliliğini daha objektif bir biçimde değerlendirme olanağını sağlar. Bu yaklaşımla astın kişilik özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilir. Ayrıca yöntemin gerçekleştirildiği demokratik ve açık iletişim ortamı ast ile üst arasındaki ilişkilerin daha olumlu hale gelmesine ve astın da kendini geliştirmesine neden olur.¹⁰³

Ancak bu yöntemin olumsuz yönleri de vardır. Drucker'a göre amaçlara göre yönetim değerlemesinde sahte bir katılımcılık vardır. Amaçlara göre yönetim sisteminin kusurlarını, çalışanlara göstermek için gerçekçi olmayan psikolojik yollarla kapatmıştır.¹⁰⁴

Performans değerlendirme açısından düşünüldüğünde amaçlara göre yönetim her zaman iyi sonuçlar vermeyebilir. Amaçlara göre yönetim üstlerin astlar ile kişisel çatışmalarını önlemekten uzaktır. Değerlemenin örgüt bakımından sakıncası ise, astlarıyla çatışmadan kaçınan bir yöneticinin performans değerlemesini astların başarılarını övmek için bir fırsat saymasıdır. Amaç saptama süreci yöneticilerin kendi görüşlerini astlara empoze etmekten öte bir yararı yoktur.¹⁰⁵ Amaçlarına göre yönetim oluşturulmasında Şekil-9'da gösterilen aşamalar takip edilir:

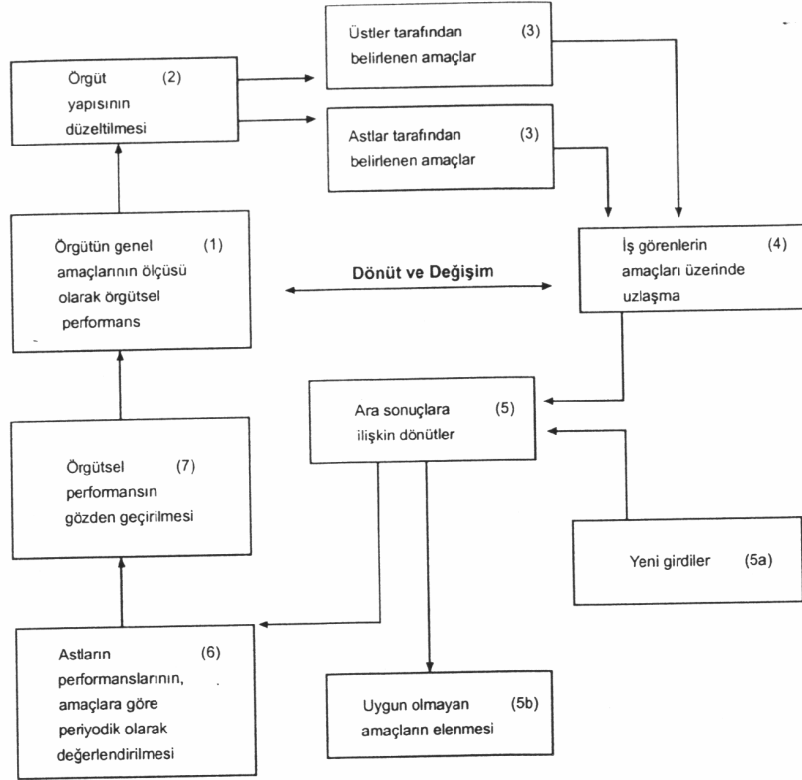
¹⁰² Nesime ACAR: a.g.e., 67,

¹⁰³ Cavide UYARGİL: İnsan Kaynakları Yönetimi, 220.

¹⁰⁴ David HALPERN, S.OSOFSKY: A Dissentin View of M.B.O., "Public Personel Management", Vol.19, No.3, p.321, den aktaran Turgay BATTAL: a.g.e., 194.

¹⁰⁵ Bintuğ AYTEK: a.g.e., 136.

Şekil-9 Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü



Kaynak: Türkan ARGON ve Altay EREN: a.g.e., 234

c) İş Planlaması ve Gözden Geçirme Tekniği (Work Planning and Review)

Çalışanların kendi kendilerini değerlemesi ilkesine dayanan ve amaçlarına göre yönetim tekniğine çok benzeyen bu teknik de geleneksel değerlendirme tekniklerine tepki olarak doğmuş ve ilk kez bir Amerikan firmasında (General Electric Company) uygulanmıştır. Bu yöntemde başarılar çok daha sık ve kısa aralıklarla tartışılmakta, değer yargılarına dayalı hiçbir derecelendirme kullanılmamakta, ücret ve maaş yükselmeleri ile değerlendirme

sonuçları arasında hiçbir ilişki kurulmamakta ve karşılıklı amaç planlaması ve sorun çözme vurgulanmaktadır.¹⁰⁶

Bu yöntemde çalışanlar şu üç soruyu yanıtlamış olacaktır¹⁰⁷:

- Bu sonuç neden önemli? / Hangi amaçları gerçekleştireceğim?
- Ne üreteceğim? / Hangi amaçları gerçekleştireceğim?
- Nasıl yapacağım? / Amaçları nasıl gerçekleştireceğim?

d) 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

Modern yaklaşımlar yöneticinin personeli değerlediği tek yönlü değerlendirme sisteminin yetersizliğini ortaya koymuştur. Bir alternatif olarak “360 derece tekniği” ortaya konmuştur.

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır.¹⁰⁸

Bu sistemin mantığı, değerlemeye sadece çalışanın üstleri değil, aynı zamanda çalışanın kendisi, müşteriler, üstü, astı, çalışma arkadaşlarının katılmasıdır.

360 derece sisteminin işleyişi dikkate alındığında, sistemin büyük ölçüde iletişim temeline dayandığı görülmektedir.

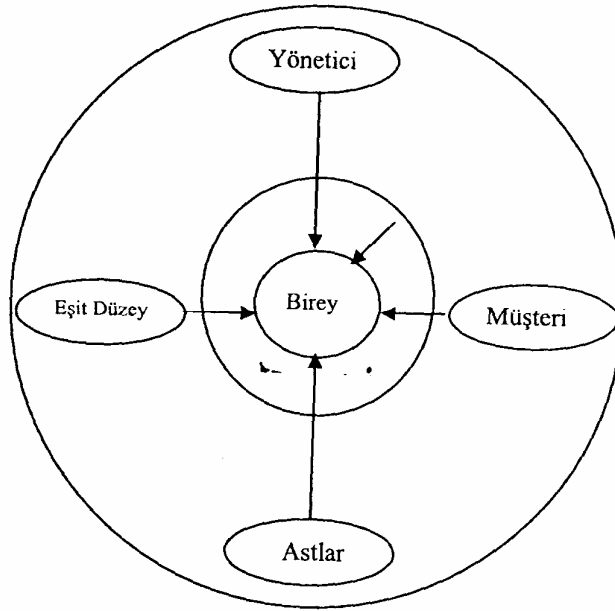
¹⁰⁶ Ülkü DİCLE: a.g.e., 71.

¹⁰⁷ Ülkü DİCLE: a.g.e., 71.

¹⁰⁸ www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp’ den naklen Levent BAYRAM: “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME”, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=482>

Son yıllarda değerlendirme konusundaki en popüler yaklaşım hiç kuşkusuz 360 derece geri bildirim konusudur. 360 derece değerlendirme aracı, çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.¹⁰⁹ Bu çok yönlü ilişkiler ağı içinde değerlendirme Şekil-10'da gösterildiği gibidir.

Şekil-10 360 Derece (Çoklu) Performans Değerleme



Kaynak: Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 60

360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, '**performans değerlemesi**'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri

¹⁰⁹ Hasan TURGUT: "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", Sayıştay Dergisi, 42, Temmuz-Eylül 2001, 62

bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur.¹¹⁰

Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendiren kişinin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir.¹¹¹

360 derece performans değerlemesi örgütlerin son yıllarda geçirdiği dönüşüme uyum sağlama konusunda önemli avantajlara sahiptir.

Bu yöntemde yönetici personelini daha iyi tanımaktadır. Yönetici personeli hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kaynaklardan elde edebilmektedir.

Yöntemin diğer avantajları şu şekilde sıralanabilir:¹¹²

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,

¹¹⁰ Aygül AYTAÇ: “360 Derece Performans Değerlendirme”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>

¹¹¹ H.John Bernardin ve Joyce E.A. Russell: Human Resource Manegement An Experiential Approach., (Singapore, 1998), 255’den naklen Hasan TURGUT: a.g.m., 61-62

¹¹² Akın ARSLAN: “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2

- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.
- 360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:¹¹³
- İletişim,
 - Liderlik,
 - Değişimlere Uyabilirlik,
 - İnsanlarla İlişkiler,
 - Görevin Yönetimi,
 - Üretim ve İş sonuçları,
 - Başkalarının Yetiştirilmesi,
 - Personelin Geliştirilmesi.

Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması, geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla; yukarıda ifade edilen belirli yetenek alanlarında geliştirilen kriterler envanteri, geri bildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Belirlenen alanlar aşağıda açıklanmıştır:¹¹⁴

İletişim: Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak ve etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi konular performans açısından sorgulanmaktadır.

¹¹³ David LASSITER: “A User’s Guide to 360 Feedback”, (1997),’den naklen Akın ARSLAN: a.g.m.,

¹¹⁴ www.kalder.org.tr/preview_content.asp?den naklen Levent BAYRAM: a.g.m.

Liderlik: Örgütte çalışanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi, ancak üstler tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Kişilerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Değişimlere uyabilirlilik: Örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Bu doğrultuda; çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmektedir.

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

Personel ilişkilerini geliştirmek, takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek gibi temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Görevin yönetimi: Görevin yönetimi; etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katmak, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

Üretim ve iş sonuçları: Ortalama şirket ömrünün 10 senenin altına indiği dünyamızda örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak türünden temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir.

Başkalarının yetiştirilmesi: Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin; bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi, sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması, başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi türünden somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır.

Personelin geliştirilmesi: Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması türünden kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri bildirim alınmaktadır.

360 Derece Performans Değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür.¹¹⁵

Birçok kişiden toplanan sonuçların etkisi tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlemesi yöntemini kullanmaya yöneltmektedir.¹¹⁶

¹¹⁵ Aygöl AYTAÇ: a.g.e.

¹¹⁶ M. Edwards ve A. Ewen: 360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement, (USA, 1996), 11-18'den naklen Hasan TURGUT: a.g.m., 62.

Geri beslemelerin veriliş şekli 360'ın organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme haizdir. Geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.¹¹⁷

Astlarının teker teker kendisine kaç puan verdiğinin amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı seviye olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır.¹¹⁸

Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir. Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir:

360 derece değerlendirme sisteminin işleyişiyle ilgili olarak İsmet Barutçugil şöyle bir sistem önermektedir:¹¹⁹

Öncelikle, etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmektedir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmaktadır.

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önermektedir. Bu kişiler; astlar, çalışma arkadaşları, yöneticileri, müşteriler veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirim verebilecek herhangi bir kişi olabilecektir.

¹¹⁷ Akın ARSLAN: a.g.m.

¹¹⁸ Akın ARSLAN: a.g.m.

¹¹⁹ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi, (İstanbul, 2002), 203'den naklen Levent BAYRAM: a.g.m.

Önerilen kişiler listesinden üst yönetici, o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçmektedir. Seçilen bu kişiler, anket formlarını doldurmakta ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirmektedir. Bu aşamada çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilmektedir.

Anket cevapları biraraya getirilmekte ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor almaktadır.

Uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde şu şekilde ifade edebiliriz:¹²⁰

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması.
- Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve çalışana katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, çalışana düşen rol ile ilgili bilgilerin iletilmesi.
- Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması.
- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin çalışana verilmesi.
- Çalışanla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması.
- Sürekli olarak geribildirim verilmesi.

¹²⁰ İsmet BARUTÇUGİL: a.g.e.'den naklen Levent BAYRAM: a.g.m.

- Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması.

Bu yöntem örgüt açısından birçok yarar sağlamakla birlikte eleştirildiği konular da vardır.

360 derece değerlendirme yöntemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program değildir. En az beş senelik bir süreci kapsamaktadır.¹²¹

Bu sistem alışılmışın dışında bir sistemdir. Bu süreçte amirlerin direnişiyle karşılaşılabilir. Ayrıca çalışanlar birbirleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz yargılarını, kişilerin işleriyle ilgili olmasa da değerlemeye yansıtabilir.

360 derece performans değerlendirme yöntemini birçok büyük örgütün uyguladığı ifade edilmektedir. Ancak yapılan incelemelerde, performans değerlendirmenin bir parçası olarak bu kavramın yararlılığı ve geçerliliği konusunda yeterince araştırma henüz bulunmamaktadır. Konu ile ilgili olarak gerekli inceleme ve çalışmalar yapılmadığı takdirde, performans değerlendirme süreci bir yönetsel kâbusa ve gereksiz zaman ve para kayıplarına sebep olabilecektir.¹²²

Bu noktada personelin ve amirlerin değerlendirme süreciyle ilgili eğitilmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve amirler konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olurlarsa, süreçle ilgili sorunlar da bir nebze azaltılabilir.

e) Paylaşılmış Uyumlu Hedeflere Göre Değerleme:

Bu yöntemin amacı, kuruluşun vizyonu ve stratejileri doğrultusunda hedefler ve ölçütlerin belirlenmesiyle, çalışanların kuruluşa sağladıkları katma değeri ölçmek ve bu ölçüm doğrultusunda çalışanları ödüllendirmektir. Bu nedenle önce, performansla göre çalışanların görev

¹²¹ www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp’ den naklen Levent BAYRAM: a.g.m.

¹²² İsmet BARUTÇUGİL: a.g.e.’den naklen Levent BAYRAM: a.g.m.

tanımları doğrultusunda oluşan sabit gelirleri sonra, hedeflere erişim ve performans değerlemesi sonucunda belirlenen “değişken gelir”leri hesaplanır.¹²³

Bu yöntem “Scorecard Sistemi” olarak da adlandırılmaktadır. Scorecard Sisteminin önemli bir özelliği, iç iletişim ortamında, herkesin gerçekleşmesinden etkilendikleri kuruluş, bölüm ve kısım hedeflerini görebiliyor olmalarıdır. Bu özellik sayesinde, çalışanlar bireysel hedeflerinin yanı sıra, ait oldukları takımların hedeflerine de etki edebilirler. İkinci özellik ise, çalışanlar ve yöneticiler geçmiş yıllara ait hedef ve gerçekleşme oranlarını da, görebildiklerinden çalışanlar kendilerinin, yöneticiler ise takımlarının performanslarını önceki dönemler itibarıyla izleyebilmektedirler. Ayrıca, tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için temel stratejilere uyumlu açık ve ölçülebilir hedefler belirlendiği için, çalışanların kuruluş hedeflerine katkısı rahatça ölçülebilmektedir.¹²⁴

C. Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine büyük önem verirken, çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işinde gösterdiği verimi ölçme eğilimindedir. Geleneksel yaklaşımın temelindeki varsayım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun verimini etkileyeceğidir. Buna göre, kişiliği oluşturan özellikler her şeyden önce gelir. Bir değerlendirme sisteminde önemli olan bu özellikleri saptamaktır.¹²⁵ Çağdaş yaklaşımda ise, kişisel özellikler o kadar önemli değildir. Yeter ki, kişi işinde başarılı olsun. Bu nedenle çağdaş sistemler, kişinin ne olduğu ile değil ne yaptığı ile ilgilenir. Kişinin karakteri değil, somut başarısı gözlemlenir.¹²⁶

¹²³ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 59

¹²⁴ Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 61

¹²⁵ Cahit TUTUM: a.g.e, 154.

¹²⁶ Cahit TUTUM: a.g.e 152.

Performans değerleme ile ilgili bu bilgilerden sonra performans değerlemenin sağladığı faydalara, bünyesinde barındırdığı sorunlara ve hatalara ve performans değerlemenin taşıması gereken özelliklere değinmekte fayda vardır.

6. PERFORMANS DEğELEME SÜRECİ VE FAYDALARI

Performans değerleme sürecinin yöneticilere, değerlendirilen personele ve örgüte çeşitli yararlar sağlar.

Performans değerleme ile yöneticiler;¹²⁷

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir.
- Astlar ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astlarını değerlerken kendi güçlü ve güçsüz yönlerinin de tanırılar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Değerlenen personel için yararları ise şunlardır;¹²⁸

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlediklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırılar,
- Örgüt içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,

¹²⁷ Cavide UYARGİL: a.g.e., 208.

¹²⁸ Cavide UYARGİL: a.g.e., 208.

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Performans değerlemenin örgüt açısından yararları ise şu şekilde sıralanabilir;¹²⁹

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

7. PERFORMANS DEĞERLEME SORUNLARI VE HATALARI

Performans değerlemesiyle çalışanların iş başarıma durumları değerlendirilmektedir. Değerleme sisteminiz ne kadar mükemmel ve eksiksiz çalışırsa çalışsın, değerlemesi yapılacak konu insan ise, bazı hataların yapılması kaçınılmaz olacaktır.¹³⁰

Performans değerlendirme örgütler açısından oldukça yarar sağlayan, ancak etkili şekilde uygulanması için bazı önlemler alınması gereken bir sistemdir. Küreselleşme sürecinde dünyada pek çok değişiklik meydana gelmiştir. Küreselleşme sürecinde rekabet artmış, insan unsurunun önemi anlaşılmıştır. Örgütler bu karşı durulamaz değişim sürecinde daha esnek ve organik hale gelmiş, yeni yönetim teorileri geliştirilmiş ve performans değerlemenin önemi anlamıştır.

¹²⁹ Cavide UYARGİL: a.g.e., 209.

¹³⁰ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 216.

Performans değerleme yöntemlerinin birçoğu, değerlendircilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendircilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir.¹³¹

Değerlemenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağı da önemli bir sorundur. Bu sürenin değerlemeden beklenen sonuçlara göre saptanması olağıdır. Eğer beklenen sonuç, insangücünü geliştirme, örgüte yatkınlığı artırma, örgütsel etkililiği yükseltme vb. ise, değerleme sık sık yapılmaktadır. Amaç, yalnızca yükselmeye ölçüt bulmak ve görevliyi yükseltmek ise, değerleme yükselme öncesi yapılır. Görölüyor ki, değerlemenin yapılma amacı ile zaman arasında bir ilişki vardır.¹³²

Genellikle kıdemli personel için yılda bir veya iki yılda bir; yeni işe girenler için ise yılda en az iki değerleme yapılmaktadır. Performans değerleme zamanının seçiminde dikkat edilmesi gereken belki de tek kural değerlemelerin ne çok sık, ne de çok seyrek olarak yapılmasıdır.¹³³

Performans değerleme konusunda en sık yapılan yanlış, performans değerleme faaliyetlerini devamlılığı olan bir süreç gibi değil de izole bir faaliyet gibi düşünmektir. Performans yönetiminde amaç, çalışanın mevcut olanaklar çerçevesinde en üst düzeyde verimli ve etkin bir biçimde görevin gereklerini yerine getirmesidir. Bu amaçla personelin başarı düzeyi gerçekleştirdiği etkinlikler, olumlu ve olumsuz özellikleri gözden geçirilir, değerlendirilir ve sürekli olarak geliştirilir. Performans yönetiminde değerlendirenlerin değerlendirilenlere geribildirimle bu değerlemeyi aktarmaları gerekmektedir. Geribildirim mekanizması iyi çalışan bir kurumda performans değerleme sistemini geliştirme ve iyileştirme şansı da artar.¹³⁴

Değerleme faktörleri genelde üçe ayrılır: Bunlar değerlenen kişinin özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını

¹³¹ Cavide UYARGİL: a.g.e., 221.

¹³² Doğan CANMAN: Çağdaş Personel Yönetimi, (Ankara, 1995), 152.

¹³³ M.Ceyhan ALDEMİR, A.ATAOL, G.BUDAK: Personel Yönetimi, (İzmir, 1996), 220.

¹³⁴ Ahmet Şerif İZGÖREN: a.g.e., 102.

ölçmeye yarayan faktörlerdir. Kişinin özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerleyicinin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlemeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.¹³⁵

Performans değerlendirme sürecinde seçilen yöntemle göre çeşitlilik gösteren bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunların neler olduğu, neden kaynaklandığı ve çözümünün ne olduğunun bilinmesi sürecin sağlıklı işlemi ve sağlıklı sonuçlar alınması bakımından önemlidir.

Performans değerlemenin sayılan amaçlara hizmet edebilmesi kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif, geçerli ve güvenilir ölçütler konulmasına bağlıdır. Dolayısıyla, performans ölçütlerinin saptanması en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle personelin yaptığı faaliyetlerin iş tanımları ve iş spesifikasyonları yapılarak saptanması, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, başarı unsurlarının belirlenmesi ve ancak bundan sonra başarı ölçütlerinin saptanması gerekir.¹³⁶

Performans değerlemeye genellikle personel direnç gösterir. Çünkü performans değerlendirme sistemi genellikle bir ödül ya da ceza olarak algılanmakta ve bunun adil bir şekilde yapılmadığı düşüncesi de personelde değerlemeye karşı bir tepki yaratmaktadır. Bu olumsuzluğun önlenmesi için performans değerlendirme, personelin başarısını artırmada bir rehber olarak algılanmalı ve personele de bu şekilde yansıtılmalıdır.

Performans değerlemeye ilişkin sorunlardan birisi personelin kişiliğinin mi yoksa başarı derecesinin mi değerlendirileceğidir. Geleneksel yaklaşım personelin kişiliğini değerlendirme üzerinde dururken, çağdaş yaklaşımlar personelin başarı derecesinin değerlendirilmesi gerektiği üzerinde dururlar.

Performans değerlemesinin yasalara uygun şekilde yapılması gerekir. Hangi değerlendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın, değerlendirme işleminde yasal

¹³⁵ Cavide UYARGİL: a.g.e., 213.

¹³⁶ Ali Erkan EKE: a.g.m., 110.

olmayan ayrımcılığın yapılmaması, değerlendirme işleminin hem güvenilir, hem de geçerli ve uygulanabilir olması gerekir.¹³⁷

Bir performans değerlendirme sisteminin iyi olup olmadığını gösteren en önemli ölçüt; performans ölçmede kullanılan yöntemdir. Oluşturulacak performans standartlarının kişilerin performanslarını gösterdiği için geçerli, güvenilir ve önyargılardan arınmış olması gerekir. Değişik bireyler için farklı değerlendirme sistemleri uygulamak yöneticini önyargısını gösterir.¹³⁸

Performans değerlendirme sistemine en acımasız eleştiriler Toplam Kalite Yönetimi taraftarlarından gelmiştir. Edwards Deming'e göre, "*yönetimi hasta eden yedi hastalıktan biri performans değerlemedir.*" Buna neden olarak da, performans değerlemedeki değişimlerin yöneticiler tarafından oluşturulan ve kontrol edilen sistemle ilgili problemlere değil de çalışanlara bağlanmasını gösterir. Toplam Kalite Yönetimi taraftarları, performans değişimlerinin sistemdeki faktörlerden kaynaklandığını, kişilere böyle bir sorumluluk yüklenmesinin zararlı olduğunu savunurlar.¹³⁹

Performans değerlendirme sürecinde yapılan bazı hatalar vardır. Bu hatalardan en sık karşılaşılanlar şunlardır:

➤ Fazla Hoşgörü: Fazla hoşgörü ya da değerlendirme enflasyonu, bir personelin olduğundan daha başarılı olarak değerlendirilmesidir.

Bazı değerlemeciler, personelle kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme aşamasında herkese yüksek puan veren aşırı ölçüde hoşgörülü davranarak hata yapmaktadır.

Bu hata, üç nedene dayanmaktadır. Birincisi, değerlendiricilerin konuya ilgisiz veya uzak kalması nedeniyle, memuru hakkında yeterince bilgiye sahip olmadığı için bol not vermesidir. İkinci neden, değerlendiricilerin insani özelliklerinin ağır basması sonucu, memurlara gerçekçi bakmak yerine

¹³⁷ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 217.

¹³⁸ Demet GÜRÜZ, G.Ö.YAYLACI: a.g.e., 213.

¹³⁹ Turgay BATTAL: a.g.e., 62.

merhametli davranmalarındır. Üçüncü neden ise, bazı amirlerin değerlendirme sistemine veya sorularına karşı olmalarıdır.¹⁴⁰

Fazla hoşgörü, başarının hoşla gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu gözden kaçırır. Gerçekleri görmezden gelir ve personelin gelişmesi için geri bildirimün önemini unuttur. Bu hatayı gidermek için başarı değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde belirlemek ve personele bildirmek gereklidir.¹⁴¹

➤ Katılık: Fazla hoşgörü olarak adlandırılan hatanın tersine personelin olduğundan daha başarısız olarak değerlendirilmesidir.

Bu etki, hoşgörü etkisinin tersine, amirlerin değerlendirme faaliyeti sırasında memurlara ilişkin özelliklere olumsuz yaklaşması ve genel olarak memurlara, hak ettiklerinden daha az not verme hatasına düşülmesidir. Bu hataya amirlerin ya kişisel ve kurumsal olarak değerlendirmeye olumsuz bakmaları veya değerlendirilen memurdan olumsuz etkilenme içinde bulunmaları nedeniyle düşülmektedir.¹⁴² Bu etki altında kalan bir değerlendirici, puanlama sırasında oldukça düşük puanlar vermektedirler.

➤ Halo Etkisi: Halo etkisi değerleyicinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.¹⁴³

Halo etkisi, değerleyicinin değerlendirdiği personelin belli bir alandaki başarısından etkilenerek, onu olduğundan daha başarılı olarak değerlendirilmesidir. Bunun tersi de mümkündür. Değerleyici, değerlendirdiği personelin belli bir alandaki başarısızlığından etkilenerek onu diğer alanlarda da başarısız olarak düşünebilir.

Ayrıca, bir personel için birçok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması “boynuz

¹⁴⁰ David CENZO, S. ROBBINS: Human Resources Management- Concepts and Practices, (New York,1994)’ ten naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 64

¹⁴¹ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 167.

¹⁴² Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 65

¹⁴³ Cavide UYARGİL: a.g.e., 222.

etkisi” olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir.¹⁴⁴

Halo ve boynuz etkisinin önlenmesi, personelin örgütteki işlevlerinin farklı kategorilerde ele alınmasını ve buna göre değerlendirilmesini gerektirmektedir.¹⁴⁵

➤ **Merkezi Eğilim:** En sık karşılaşılan sorunlardan birisidir. Merkezi eğilim, değerleyicinin tüm personeli orta derecede başarılı olarak değerlemesidir. Bu şekilde yapılan bir değerlemede ne çok başarılı, ne de başarısız personel vardır; herkes orta derecede başarılıdır.

Merkezi eğilimin çeşitli nedenleri vardır. Değerleyici eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı tercih eder. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemleme becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.¹⁴⁶

Merkezi eğilim hatası, boş kadrolara terfi ve transfer kararlarının yanlış olması sonucunu doğuracağı için, performans değerlemesini yapan kişilerin bu hatayı yapmaktan mümkün olduğu ölçüde kaçınmaları gerekir.¹⁴⁷

➤ **Başarı Standartlarının Belirsizliği ve Yetersizliği:** Başarı kriterlerinin doğru bir şekilde belirlenmemiş olması değerlendirilmede sorunlara yol açacağı gibi, personelin örgütte yerine getirdiği tüm görevlerdeki başarı ya da başarısızlık durumunun değerlendirilmemesi de değerlendirme hatasıdır. Personel örgütte pek çok görev yerine getirmektedir. Bu görevlerden bir bölümünün değerlendirme kapsamına alınıp, bazı görevlerin kapsam dışında bırakılması doğru bir değerlendirme yapılmasını engeller.

¹⁴⁴ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 167

¹⁴⁵ Türkan ARGON, A. EREN:a.g.e., 239.

¹⁴⁶ Cavide UYARGİL: a.g.e., 224.

¹⁴⁷ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 217.

➤ Değerlemede Nesnel Davranmama: Performans değerlemede kişisel özelliklere ağırlık verilirken, işe ilişkin davranışların göz ardı edilmesi değerlemede nesnel davranılmadığını gösterir. Bu durum personelin güdülenmesini olumsuz yönde etkilerken, örgüte de zarar verir.

➤ Yakın Zaman Etkisi: Yakın zaman etkisi, değerleyicinin personelin son zamanlardaki performansını dikkate alarak, önceki performansını değerlendirme dışı bırakmasıdır.

Performans değerlemede sübjektif performans standartları kullanılıyorsa, değerlemesi yapılan personelin en son eylem veya faaliyetleri değerlemeci üzerinde iyi ya da kötü şeklinde bir etki bırakacak ve yanlı bir değerlendirme yapılması sonucunu doğuracaktır.¹⁴⁸

Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ayda yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlemelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.¹⁴⁹

Bu hatalardan korunabilmek veya bunların etkilerini en aza indirebilmek için şu önlemlerin alınması önerilebilir:¹⁵⁰

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlemeci değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlemeciye değişik çağrışımlar yaptıracığından kullanılmamalıdır.

¹⁴⁸ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN: a.g.e., 218.

¹⁴⁹ Cavide UYARGİL: a.g.e., 225.

¹⁵⁰ M.Ceyhan ALDEMİR, A.ATAOL, G.BUDAK: a.g.e., 229.

- .Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlememelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlemecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlemede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

8. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Örgütün yapısı, iç ve dış çevreyle etkileşimleri ve örgüt kültürü göz önünde bulundurularak bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Bir örgütte uygulanan sistemi ithal etmek etkili bir sonuç vermez. Bir örgütte başarıyla uygulanan ve olumlu sonuçlar veren bir değerlendirme sistemi, başka bir örgütte aynı başarıyla uygulanamayabilir. Bu nedenlerle performans değerlendirme sistemi kurulmadan evvel örgüt tüm ayrıntılarıyla analiz edilmeli ve bu analiz sonucu elde edilen çıktılarla bir personel değerlendirme sistemi hayata geçirilmelidir.

Değerleme ölçütleri güvenilir olmalı, yani kendi içinde tutarlı olmalı, farklı zamanlarda da bu tutarlık korunmalıdır. Değerleme ölçütleri geçerli olmalıdır, yani işte en başarılı olanlar, performans değerlendirme sonunda da en yüksek puanı almalıdırlar.¹⁵¹

İş analizi ve iş tanımlı çalışmaları özellikle performans değerlemede önemli bir rol oynar. İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır.

¹⁵¹ Ali Erkan EKE: a.g.m., 110

İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmediği sürece çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz.¹⁵²

Bir değerlendirme sisteminde çözülmesi gereken sorunların ilki, değerlendirilecek niteliklerin neler olacağıdır. Hayli tartışmalı olan bu konuda geleneksel yönetim teorilerini benimseyenler, kişinin işteki başarısının asıl itibarıyla üretimi ve kişiliğiyle ölçülebileceği kanısındadırlar. Buna karşılık bazıları ise kişinin sürekli değişim ve gelişim içinde olduğu, verimin çalışma koşullarına ve yönetim tarzlarına bağlı olduğu, dolayısıyla çalışanların potansiyelini ortaya çıkaracak bir değerlendirme sisteminin daha yararlı olacağını savunurlar.¹⁵³

Cevap bulunması gereken bir diğer soru, değerlemeyi kimin yapacağıdır. Uygulamaya bakıldığında personel değerlemenin temel bir yönetici fonksiyonu olduğu görülmektedir. Genel olarak da değerlendirilecek kişinin ilk amiri ve onunla birlikte bir ya da iki üst amir değerlemeyi yapmaktadır.¹⁵⁴ Performans değerlendirme sistemlerinde değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada ön plana çıkan husus değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkânını ve performanslarına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.¹⁵⁵

Değerlemenin, personelin bir üstü tarafından yapılmasının doğurduğu sakıncalardan biri kimi üstlerin astlarını genellikle düşük değerlemesidir. Böylece eş düzeyde performans gösteren görevliler farklı üstler tarafından değerlendirildiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Böylece personel değerlendirme temel alınarak yapılan örgütsel işlemlerde eşitsizlikler ortaya çıkmaktadır.¹⁵⁶

¹⁵² İsmet BARUTÇUGİL: a.g.e., 430.

¹⁵³ Ali Erkan EKE: a.g.m., 111

¹⁵⁴ Ali Erkan EKE: a.g.m., 111.

¹⁵⁵ Cavide UYARGİL: a.g.e., 209.

¹⁵⁶ Turgay ERGUN, A.POLATOĞLU: a.g.e., 296.

Değerleme üstler ve amirler dışında astlar tarafından, denkler tarafından, kişinin kendisi tarafından, bir grup veya komite tarafından ya da değerlendirme merkezi tarafından yapılabilmektedir.

Astlar tarafından değerlemenin en önemli özelliği, üstler tarafından astların değerleyemeyeceği ya da zorluk çekeceği konuları astların daha iyi değerlemesidir. Örneğin “liderlik” özelliği astlar tarafından daha objektif ve doğru olarak ölçülebilir.¹⁵⁷ Astlar tarafından yapılan değerlemenin en basit örneği, öğrencilerin öğretmenlerinin performanslarını değerlemesidir.¹⁵⁸

Bu çeşit bir değerlendirme, üstlerin çalışanlara karşı duyarlı ve anlayışlı olmasını sağlayabilir. Üstlerin değerlemesinde değerlemeyi birkaç kişi yapmakta, dolayısıyla kişinin performansı ile ilgili sübjektif değerlemeler ortaya çıkabilmektedir. Oysa bu sistemde değerlendirme birçok kişi tarafından yapıldığından, değerlendirilen kişiyle ilgili daha çok bilgi toplanmakta ve değerlendirme daha objektif bir nitelik kazanmaktadır. Bu yöntemde astlar söz sahibi olmakta ve bu durumda onların motivasyonlarını artırmakta ve dolayısıyla hem astların, paralel olarak da örgütün başarısı artmaktadır.

Astların tarafından değerlendirme bu tip avantajların yanı sıra bazı dezavantajlar da bünyesinde barındırmaktadır. Bu sistem yönetici konumundaki kişilerin otoritelerini sarsabilir, bağımsız karar almalarını olumsuz etkileyebilir. Bu durumda üst ya da amir örgütte pasifize olur ve bu durum da örgütün başarısını etkiler.

İkinci Dünya Savaşı sırasında Amerika Birleşik Devletleri’nde geliştirilen denkler tarafından yapılan değerlendirme yöntemi, belirli bir düzeyde bulunan akranların ya da iş arkadaşlarının birbirlerini değerlemeleri temeline oturtulmuştur. Çalışanların aynı çalışma grubunun öteki üyeleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi, çalışanların en iyi beraber çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımına dayandırılmıştır.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Turgay BATTAL: a.g.e., 114.

¹⁵⁸ Bu çeşit değerlemeye daha çok yüksek öğrenimde rastlanmaktadır..

¹⁵⁹ Ülkü DİCLE: a.g.e., .58.

Kişiler arası rekabet ve kişilere karşı önyargı bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. Ayrıca kişiler yakın arkadaşlarını duygusal etki altında kalarak objektif olarak değerlendiremeyebilir.

Diğer bir yöntem kişinin kendi kendini değerlemesidir. Buna göre kişi işte gösterdiği başarılarını ve sahip olduğu becerileri kendisi değerlendirir.

Kendi kendine değerlendirme yönteminin tek başına kullanımı fazla yaygın değildir.

Bir grup ya da komite tarafından değerlemede değerlendirilecek kişi birden fazla yönetici tarafından değerlendirilir.¹⁶⁰ Zaman alıcı ve karmaşık olması yöntemin dezavantajıdır.

Son yöntem değerlendirme merkezi yöntemidir. Değerleme merkezi yöntemi geniş kapsamlıdır ve diğer yöntemlerle ve tekniklerle yapılan bütün değerlendirmeler burada toplanır ve dereceleme işlemi burada yapılır. Değerleme merkezindeki kadro her kişiyi bu faaliyeti ne kadar iyi yürüttüğüne ve kişinin sağladığı gelişmelere göre değerlendirir.¹⁶¹

Bir diğer konu, değerlemenin hangi aralıklarla yapılacağıdır. Bu konuda genel kanı, değerlemenin yılda bir kez yapılması gerektiğidir. Yaygın olarak uygulanan bir diğer sistem ise 6 ayda bir değerlemedir. Değerlemenin sık sık yapılması, personel üzerinde baskı yaratacağı gibi, seyrek yapılması da personelde gevşeklik yaratacaktır.

Çalışanın iş sonuçları objektif olarak değerlendirilmeli, çalışana geribildirim verilmeli ve iş sonuçlarının bütüne etkisi hakkında bilgilendirilmelidir. Yöneticinin, çalışanın eksiklerini giderecek, yeteneklerini geliştirecek plan ve uygulamaları devreye sokması beklenir. Yönetici çalışanın yönlendirmeli, cesaretlendirmeli ve yetkilendirmelidir.¹⁶²

¹⁶⁰ Dursun BİNGÖL: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, (Erzurum, 1990), 177.

¹⁶¹ Duane P SCHULTZ, S.E.CCHULTZ: Psychology and Industry Today, (New York, 1990), p.204' den naklen Turgay BATTAL: a.g.e., 125.

¹⁶² Güneş ULUKUŞ: "Yöneticinin Performansı , Çalışanın Performansını Belirler mi?", Human Resources, (Ekim, 2005), 22.

Bir örgüt üyelerinin yetenek ve becerilerini iki biçimde etkileyebilir. Birinci yol; personelin seçiminde göstereceği titizliktir. İş analizleri ve nesnel ölçütlere dayalı personel seçimi, en yetenekli olanların örgüte alınmasını sağlar. İkinci yol ise eğitimidir. Bu yolla kişinin yetenek ve beceri düzeyi artırılabilir. Üçüncü koşul, rollerin belirginliğidir. Rol belirginliği, bir işin normal düzeyde yerine getirilebilmesi için gereken davranış ve etkinliklerdir. Rol belirginliği, genellikle iş tanımları ile sağlanır.¹⁶³

Performans sisteminin başarısı kurumun yapısına, kurum kültürüne, iş yapısına bağlı en uygun yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi kadar, uygulanan yöntemlerde ve görüşmelerde iletişimin stratejik biçimde yönetilmesine de bağlıdır.¹⁶⁴

İş yaşamında performans ve motivasyon arasında yakın bir ilişki vardır. Performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar. Motive edilmiş çalışanların işe katkısı daha fazla olacak, takım üyelerini olumlu etkileyecektir. Yönetici kendisine bağlı çalışanları, yeteneklerini ortaya çıkaracak ve geliştirecek şekilde motive edebilmelidir.¹⁶⁵

Etkili ve sağlıklı iletişimin olmadığı bir yapıda en mükemmel performans sistemi bile işlemeyecektir. Performans yönetimi sisteminin etkinliğinde, çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak bir araya gelip, hedef ve beklentileri, sorunları tartışabilecekleri serbest görüş alışverişi ortamlarının organize edilmesi gereklidir.¹⁶⁶

Hedefler belirlenirken ve iş yükü dağıtılırken adil olunması çalışanın performansını ve motivasyonunu etkiler. Yönetici doğru kişiye doğru işi verdiğinden emin olmalıdır. Her çalışanın kapasitesi farklı olacağından kaldırabileceği iş yükü ve gelişme alanı da farklı olacaktır. İşin gerektirdiği yetkinliklere göre çalışanın seçilmesi performansı olumlu yönde etkiler.¹⁶⁷

¹⁶³ Cahit TUTUM: Personel Yönetimi, (Ankara, 1979), 152.

¹⁶⁴ Demet GÜRÜZ, G.Ö.YAYLACI: a.g.e., 216.

¹⁶⁵ Güneş ULUKUŞ a.g.m., 22.

¹⁶⁶ Demet GÜRÜZ, G.Ö.YAYLACI: a.g.e., 217,

¹⁶⁷ Güneş ULUKUŞ: a.g.m., 22.

Performans değerleme sisteminin en etkin şekilde işletildiği örgütlerin, değerleme sonuçlarını eğitim, geliştirme ve kariyer planları ile entegre edebilenler olduğu görölmüştür.¹⁶⁸

Performans değerleme genel hatlarıyla ve yaygın kullanımlarıyla değerlendirilmiştir. Bu aşama incelenecek konu, daha özele indirgenerek “Sicil ve Kamu Yönetiminde Performans Değerleme”dir

¹⁶⁸ Arthur ANDERSEN: 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, (İstanbul, 2000), 59.

III. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE SİCİL VE PERFORMANS DEĞERLEME

Ülkemizde, bireysel performans değerlemesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre yapılmakta ve bu değerlemeye “sicil” adı verilmektedir. Sicil değerlemesi sonucu, memurların yeterlilik düzeyleri belirlenmekte, buna göre kademe ilerlemesi ve derece yükselmeleri yapılmaktadır. Ayrıca siciller, emeklilik ya da göreve son verme işlemlerine temel oluşturmaktadır. Özel sektörde “insan kaynakları” olarak adlandırılan çalışanlar ise, D.M.K.'nda “memur” olarak adlandırılmaktadır.

Memurların değerlendirilmesi, bu kişilerin bir yıl içindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının idare tarafından izlenmesi ve ölçülmesidir. Diğer bir deyişle değerlendirme, memurun yeterliliği hakkında yargıya varmadır.¹

Kamu personelinin hizmete alınmasından ayrılmasına kadar geçen zaman içinde, kişisel durumu, çalışması, mesleki ve moral değerleri, sicil amirlerince tutulan sicil dosyalarında belirtilir.² Bu dosyalar personele ilişkin bilgiler içerir.

Devlet Memurları Kanunu her devlet memurunun bir sicil dosyası bulunacağını ve sicil üstleri tarafından düzenlenecek sicil raporlarının da bu dosyalara konulacağı belirtilmektedir. Sicil raporlarının içinde bulunduğu sicil dosyasında, müfettiş denetleme raporları, mal beyannameleri ve memurun kimliğine ilişkin bilgiler de bulunur.³

Ülkemizde kamu hizmeti görevlilerinin değerlendirilmesi temelde kapalı ve gizli sicil sistemine dayanmaktadır. Gerçekte personel değerlendirme, işe en

¹ Tayfun AKGÜNER: Kamu Personel Yönetimi, (İstanbul, 1992), 77.

² Bilal ERYILMAZ: Kamu Yönetimi, (İzmir, 1995), 285.

³ Cengiz DİRDİMAN, D. AKDENİZ: “Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirmesi”, Polis Dergisi, :34, (2003), .36

uygun, yeterli ve yetenekli personelin saptanması açısından personelin tam ve nesnel bir envanterinin çıkarılmasını amaçlamaktadır.⁴

Sicil raporları, devlet memurlarının ehliyetlerinin, şahsi meziyet ve kusurlarının, ahlaki durumlarının saptanmasını sağlar. Sicil raporları memurların istikballeriyle yakından ilgilidir. Memuriyet hayatında kademe ilerlemeleriyle derece yükselmeleri, yer değiştirmeler, üst göreve atanmalar, yurt dışında görevlendirmeler, emekliye sevkedilmeler, alınan olumlu veya olumsuz sizcilerle mümkün olur. Bu bakımdan “sicil müessesesi” memuriyet hayatı bakımından büyük önem ifade eder.⁵

Türkiye gelişmekte olan bir ülkedir ve oldukça katı bir merkeziyetçi yapıya sahiptir. Kamu sektörünün bu yapısal durumu zaten ülkenin her tarafında sunulan hizmetler ve sunma biçiminden kolayca anlaşılmaktadır.⁶

Türk kamu yönetimi daha az memur istihdam ederek, daha verimli kamu hizmeti sunan devlet idaresine geçmek zorundadır. Memurlardan daha verimli kamu hizmeti beklenmesi için, çalışanın çalışmayandan ayırt edilmesi ve onun maddi ve manevi araçlarla motive edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde başarıya odaklanan memur, daha verimli kamu hizmeti sunulmasına büyük katkı sağlar.

Bu bölümde kamu personel yönetimi açısından sicilin Türkiye’de uygulanması ve ardından kamuda performans değerlendirme konuları incelenecektir.

⁴ Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor, (Ankara, 1991), 201.

⁵ Orhan PİRLER: “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulanması”, Türk İdare Dergisi, 376, (Eylül, 1987), 32-33.

⁶ Hasan Hüseyin ÇEVİK: Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, (Ankara, 2004), 261,

1. KAMU PERSONEL YÖNETİMİ AÇISINDAN SİCİLİN SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMUNDA UYGULANMASI

Kamu sektöründe performans değerlendirme konusunda en yaygın uygulama alanı yıllık olarak sicillerin doldurularak, personelin o yıl içerisinde davranış, tutum ve ilişkileri ve işiyle ilgili konularda bağlı olduğu üstü tarafından değerlendirilmesidir. Ancak kamu kuruluşlarında her birimle ilgili verimli ve etkili çalışmanın ne olduğu konusunda belli bir standardın olmaması bir sorundur. Özel sektördeki kar, müşteri memnuniyetinin anında belirlenebilmesi, malın kalitesi ve diğer benzeri mal ve hizmetlerle karşılaştırabilme gibi ölçeklerin kamu sektöründe genelde bulunmaması ve sadece tek bir hizmet üreten ve sunan kurum bulunması ve değerlemede birçok noktanın yöneticinin takdirine sunulması hedef ve amacı başarmada oldukça etkisiz kalmaktadır. Çünkü bu sicil doldurmalar yılsonunda yapılmakta ve yıllık yapılması gereken olağan bir iş olarak gerçekleştirilmektedir.⁷

Türkiye’de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun getirdiği yeni değerlendirme hükümleri, 1984 tarihli ve 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değiştirilerek Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile 1986 yılında yürürlüğe konuncaya kadar uygulanan iki tüzük kamu kesiminde sicil sistemini düzenlemiştir.⁸

Bu tüzüklerden biri, 1939 tarihli ve 3656 sayılı “Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülü Hakkındaki Kanun”un 4598 sayılı Kanunla değişik 7nci maddesine dayanılarak çıkarılan “Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkındaki Tüzük”tür. Söz konusu maddede, “yukarı dereceye yükselbilmek için en az üç yıl aynı derecede bulunmuş, bu kadar süre ile bulunduğu derecenin aylığını fiilen almış ve üst dereceye yükselmeye ehliyet kazanmış olmak şarttır.” Ehliyetin, memurun mesleki bilgisi, başarılı oluşu, sicili, amir ve müfettişlerce yapılan tezkiyeler göz önünde tutularak takdir

⁷ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e, 261.

⁸ Doğan CANMAN: a.g.m., 172

olunacağı ve uygulanma biçiminin de bir Tüzük ile düzenleneceği belirtilmektedir.⁹

“Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkındaki Tüzük”, yeterliğin takdir edilme yöntemini ayrıntılı olarak 2’nci maddesinde açıklamaktadır. Buna göre, yeterliğin takdirinde gözönünde bulundurulacak hususlar şunlardır:¹⁰

➤ Memurun mesleki bilgisi: Memurun gördüğü öğrenimin nitelik ve derecesi göz önünde bulundurularak memurluğu sırasında görevine ilişkin olarak bilgi bakımından kaydettiği gelişmelerdir.

➤ Memurun başarıllılığı: Memurun görevinde gösterdiği kavrayış, çalışma yeteneği ile çalışmalarında gerçekleştirdiği düzenlilik ve verimdir.

➤ Memurun Sicili: 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanunu’na göre tutulması gereken açık sicil kayıtlarıdır.

➤ Tezkiyeler: Yetkili amir ve müfettişlerce doldurulan sicil formlarıdır.

Tüzüğün 7’nci maddesinde tezkiye kâğıtları ve müfettişlerce verilen raporların saklanması söz edilmektedir. Tüzüğün 7’nci ve 8 inci maddeleri özellikle yeterlik fişi düzenlenmesi bakımından önem arz etmektedir. Buna göre, memurun yükselme süresinin bitiminden en geç bir ay önce uygulamada” yeterlik fişleri” olarak adlandırılan fişler, memur hakkında gizli tezkiye kâğıdını doldurma yetkisi olan amirlere verilmekte, amirler fişin özel hanesine kanılarını yazdıktan sonra fişler yetkili makama gönderilmektedir. Yetkili makam, memurun sicilini, gizli tezkiye kâğıtlarını ve müfettiş raporlarını da göz önünde bulundurarak kâfi görürse personelin yeterliğini onaylamaktadır.¹¹

⁹ Doğan CANMAN: a.g.m., 172.

¹⁰ Doğan CANMAN: a.g.m., 172

¹¹ Doğan CANMAN: a.g.m., 173.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 121 inci maddesinin öngördüğü sicil yönetmeliğinin 1986 yılına kadar yürürlüğe konulmaması nedeniyle 1986 yılı sonuna kadar 1951 tarihli Tüzük hükümlerinin uygulanmasına devam edilmiştir.¹²

Kamu personelinin performans değerlemesi, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 109-121. maddeleri ve 18.10.1986 Tarih, 19255 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliğinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği durumları, sicil raporlarının biçimini, taşıyacağı soruları, sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not yöntemini, notların derecelendirilmesini, düzenlenme zamanını, uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bunları inceleyecek makamları, sicil raporlarının korunması ile görevli makamlara dair esasları, sicil amirlerini ve diğer konuları düzenlemektedir.¹³

A. Sicilin Niteliği:

Klasik anlamda Türkiye'de kamu sektöründe özellikle devlet memuru denilen kamu görevlilerinin ne kadar çalıştıkları, başarılı oldukları ve bu çalışmalarının nasıl ölçülüp değerlendirildiği konusu genellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışı içinde üstlerin astları hakkında doldurdıkları sicil yöntemi ile yapılmaya çalışılır. Ayrıca değişik ödüllendirmelerle kamu görevlileri üstün başarı elde ettikleri hizmetlerden dolayı teşvik edilirler.¹⁴

Sicil raporlarının düzenlenmesinde amaç, sicil amirlerinin maiyetindeki memurların genel durum ve davranışları, olumlu ve olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında değerlendirmelerde bulunmaktır.¹⁵

¹² Doğan CANMAN: a.g.m., 175

¹³ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e.,181

¹⁴ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 251.

¹⁵ İsmail DESTAN: "Sicil Raporları", Yerel Yönetim ve Denetim, V., 12, (Aralık, 2000), 3

Sicil raporu, sicil amirlerinin, memurların ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruları not usulüyle, şahsiyetle ilgili konuları mütalaa şeklinde yazarak değerleyen yazılı bir belgedir.¹⁶

Sicil raporu, çalışanın işini başarma durumu, insan ilişkileri ve kendini geliştirme potansiyeli gibi kriterlerinin sistematik biçimde gözlenerek gerekli kayıtların tutulmasına dayanır. Tutulan bu kayıtlar gizlidir, bunlardan çalışanların haberi olmaz. Sicil raporu, çalışanın performans düzeyini belgelediği gibi, yeni görevlere atanması ve yükselmesinde de etkilidir.

Tüm devlet memurlarının, sicil amirleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ve müfettiş tarafından verilecek değerlendirme raporlama ile mal beyannamelerinin içinde bulunduğu bir sicil dosyası vardır.

Bu sicil ve özlük dosyaları devlet memurlarının,

- Ehliyetlerinin tespitinde,
- Kademe ilerlemelerinde,
- Derece yükselmelerinde,
- Emekliye ayırmada,
- Hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde başlıca kaynak ve dayanaktır.¹⁷

657 sayılı kanuna göre sicil sistemine dayalı olarak yapılan değerlendirme, yükseltilecek devlet memurlarının ayırt edilmesinde, emekliye ayırmada, atamalarda, görev değiştirmelerde ve hizmetle ilişkisinin kesilmesinde başlıca dayanak olmaktadır.

Sicil raporları memurların liyakat değerlemesi niteliğinde olduğundan, terfilerde, atamalarda, yetiştirilmek üzere yurtdışı ve yurtiçi kurslara gönderilmede veya bazı kadrolara yükselmek için belirli bir sicil notunun baz

¹⁶ Orhan PİRLER: “Devlet Memurları sicil Yönetmeliği ve Uygulanması”, Türk İdare Dergisi, .376, (Eylül, 1987), 18.

¹⁷ Nuri TORTOP: Personel Yönetimi, (Ankara, 1994), 142-143.

alınması gibi, o kurum veya kuruluşun özel mevzuatında öngörülen çeşitli sonuçlara bağlanmıştır.¹⁸

Sicil raporları toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Raporun 1. bölümünde, sicil amirlerinin memurun şahsiyeti hakkındaki düşünceleri, kompozisyon yöntemiyle yer almaktadır. Bu bölümde sicil amirleri, memuru dış görünüşü, zekâsı, kavrayış yeteneği, azim ve sebatkârlığı, dürüstlüğü, insan ilişkileri konusundaki başarısı, varsa alkol ve kumar gibi kötü alışkanlıklarını memuriyetle bağdaşmayacak biçimde sürdürmesi, şahsi çıkarlarına aşın düşkün olması, yalan söylemesi, kıskançlık ve kin tutma gibi kötü huy ve davranışlarına göre bir değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar.¹⁹

Sicil amirleri, Raporun 2.bölümünde memurun görevi başında iken gösterdiği başarısına ve mesleki ehliyeteye ilişkin olarak şu ölçütlere/sorulara yanıt verecek biçimde, 100 puan üzerinden bireysel performans değerlendirmesinde bulunurlar:²⁰

- Sorumluluk duygusu (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma)
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti
- İntizam ve dikkati
- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı
- Tarafsızlığı (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)

¹⁸ Birgül KARABATAK: “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Kapsamında Bulunan Memurların Sicil Yöntemiyle Değerlendirilmeleri”, Belediye Dergisi, VII., 3 (Eylül, 2000), 19.

¹⁹ Kamil Ufuk BİLGİL: a.g.e., 70

²⁰ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 70

- Disipline riayet
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)

Gizli Sicil Raporunun 3. bölümünde, memur aynı zamanda bir yönetici ise, yöneticiliği hakkında yaptıklarına ilişkin olarak aşağıdaki ölçütlere/sorulara göre bireysel ve yönetsel performans değerlendirmesi yapılmaktadır:²¹

- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti
- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti
- Temsil ve müzakere kabiliyeti
- Takıp, denetim ve örnek olma kabiliyeti
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti
- Mahiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı
- İş hâkimiyeti ve kendine güveni
- Sosyal ve beşeri münasebetleri

Raporun son bölümünde ise, memur eğer yurtdışında ise, ülkeyi temsilde ve menfaatlerini korumada göstereceği başarısına ilişkin olarak aşağıdaki ölçütlere/sorulara göre bireysel performansı not olarak değerlendirilir:²²

- Yabancı dil bilgisi

²¹ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 71

²² Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 71

- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı
- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet
- Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı
- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülku ve kültürüne bağlılığı.

B. **Sicil Notu ve Süreleri:** Sicil sisteminde sicil notu ve sicil süreleri önem arz etmektedir. Bu nedenle ayrı başlıklar altında incelenecektir.

a) **Sicil Notu**

Memurlara ilişkin gizli sicil raporlarında, sicil amirleri memurlara not verirler. Buna sicil notu denmektedir. Sicil notlarının ortalaması alınır ve bu ortalama, memurun sicil notunu oluşturur. Yani bu şekilde bir memurun bireysel performansı belirlenmiş olur.

Sicil raporları not esasına göre doldurulmaktadır.

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 16. maddesine göre, sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi suretiyle de memurların sicil notu ortalaması bulunur.

Sicil amirleri memurun görevde gösterdiği başarıyı değerlendirirken;²³

1. Sorumluluk duygusu
2. Görevine bağlılığı

²³ Nuri ÇELİK: a.g.m., 29.

3. Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti
4. İntizam ve dikkati
5. İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı
6. Tarafsızlığı
7. Disipline riyeti
8. Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı
9. Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği, hususlarını dikkate alırlar.

b) Sicil Süreleri

Sicilde süre ile bir memura sicil verebilmek için gerekli olan süre ve sicil doldurma zamanı kastedilmektedir. Buna göre, memurlar hakkında verilecek sicil yılda bir defa düzenlenir. Ancak, memur, sicil amiri ile bu kadarlık bir süre birlikte çalışmamışlarsa, değerlendirme yapacak amirlerin yanında memurun en az 6 ay çalışmış olması şartı aranır. Aday memurların sicil raporları ise, adaylık sürelerinin dolmasından sonraki 15 gün içinde hazırlanmak zorundadır.²⁴

Gizli sicil raporları her yılın aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Raporların ilgililerce en geç 31 Aralık günü, bu günün tatile rastlaması halinde müteakip çalışma günü mesai saati sonuna kadar, bunları muhafaza ile görevli makamlara teslim edilmesi şarttır.²⁵

²⁴ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e.,.72

²⁵ Nuri ÇELİK: “Devlet Memurlarının ‘Olumlu ve Olumsuz’ Sicil Notları ve Kademe İlerlemeleri”, Yerel Yönetim ve Denetim,II, 10 (Kasım, 1997), 27.

C. Sicil Amirlerinin ve Sicil Verilen Memurun Durumu: Sicil sisteminde sicil amirlerinin ve sicil verilen memurun durumu farklılık arz etmektedir.

a) Sicil Amirlerinin Durumu

Sicil amirleri, memura sicil vermeye yetkili kişilerdir. Sicil amirleri, merkezde memurların kendi kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alındıktan sonra çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir. Buna göre, memurların üç sicil amiri vardır. Sicil notu, bu üç amirin verdiği notların ortalamasından oluşur. Ancak, üç sicil amirinden herhangi birinin bulunmaması durumunda iki sicil amirinin değerlendirmesi yeterlidir. Sadece, bir sicil amirinin bulunması halinde de, bu amirin verdiği sicil yeterli olmaktadır.

Sicil amirlerinin, sicil raporu doldururken şu ilkeleri esas almaları Yönetmelik gereğidir:²⁶

- Memurun devlete sadakat ve bağlılığı,
- Memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar,
- Hizmetlerin süratli ve ekonomik biçimde yürütülmesi,
- Güvenilir ve yetenekli memurların yükseltilmesi,
- Yeteneksiz olanların kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmalarının gerekliliği.

Memurlar hakkında hazırlanan sicil raporlarında yapılan değerlendirmeler birbirinden bağımsızdır, etkili ve geçerlidir. Memurların sicil notu, sicil amirlerince takdir olunan notların aritmetik ortalamasına göre tespit edilir. Ancak 1. ve 2. sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa 3. sicil

²⁶ Doğan CANMAN: “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, XXVI, 1, (Mart 1993), 178

amirinin kanaatine başvurulur ve 3. sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır.²⁷

Kamu kurum ve kuruluşların taşra örgütünde çalışan memurların sicil amirleri ise, vali ve kaymakamlardır.

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 13. maddesi uyarınca, haklarında sicil raporları düzenlenecek memurların değerlemelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az altı ay çalışmış olmaları şarttır.

b) Sicil Verilen Memurun Durumu

Haklarında sicil verilen memurlar, eğer olumlu sicil almışlarsa bu onların görevlerine devam etmelerini sağlarken, olumsuz sicil alan memurlar, yetersiz oldukları için bir ay içinde gizli bir yazı ile atamaya yetkili amirlerce uyarılırlar. Olumsuz sicil ile uyarılan memurlar, uyarı tarihinden itibaren 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler. Memur itirazını, sadece uyarı yazısında belirtilen konular hakkında yapabilir. İtirazın yapıldığı makamın, incelemesini iki ay içerisinde bitirerek ilgili memura bildirmesi gerekir.²⁸

İki (yıl) kez üst üste olumsuz sicil alan memurlar, başka bir sicil amirinin emrine atanırlar. Bu kez de olumsuz sicil almaları halinde haklarında, memuriyetten ilişkileri kesilerek emekliye sevk hükümleri uygulanabilir.

D. Sicilin Kademe İlerlemesi ve Derece Yükselmesine Etkisi

Personel değerlendirme, bir taraftan memurun meslekte ilerlemesi, görev yerinin değiştirilmesi açılarından önemlidir; diğer taraftan da memurların eksik ve hatlı yönlerini görerek bunları düzeltme olanağı verir.

²⁷ Doğan CANMAN: a.g.m., 179

²⁸ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 74

Yükselmelerin boş kadro bulunması koşuluna bağlı olmaktan kurtarılması durumunda, personelin olumlu sicil almak koşuluyla, öğrenim durumuna göre yükselbileceği derece ve kademeye kadar, her üç yılda bir yükselbilmesine olanak sağlayıcı düzenlemeye gidilmelidir.²⁹

Daha önce sözünü ettiğimiz gibi, sicilin kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine etkisi vardır. Devlet memurunun kademe ilerlemesi için üç koşulun gerçekleşmesi gerekmektedir:³⁰

- Bulunduğu kademede en az bir yıl çalışmış olmak,
- O yıl içinde olumlu sicil almış olmak,
- Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması.

Derece yükselmesinde ise memur, bulunduğu hiyerarşi içinde ilerler ve bulunduğu dereceden bir üst dereceye geçer. Memurun derece yükselmesi için ise şu koşulların gerçekleşmesi gerekir:³¹

- Üst derecede boş bir kadronun bulunması,
- İçinde bulunduğu derecede, bir yılı üçüncü kademede olmak üzere, üç yıllık bekleme süresini doldurması,
- Üst derece kadronun verildiği görevin gerektirdiği niteliklere sahip olması,
- Sicil yönünden bir üst dereceye yükselbilecek durumda olması.

Bunun dışında, devlet memurlarından 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve üstü olanlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.

Kamu personel sisteminde memurun bulunduğu kademede belli bir hizmet süresini (bir yıl) doldurması, olumlu sicil alması, ilerleyebileceği bir

²⁹ Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor, 204.

³⁰ Şeref GÖZÜBÜYÜK: Yönetim Hukuku, (Ankara, 2000), 196

³¹ Şeref GÖZÜBÜYÜK: a.g.e., 196

kademenin bulunması koşullarıyla, bulunduğu derecede yatay olarak ilerlemesine *kademe ilerlemesi* denir. Memurların dikey olarak yükselmesine ise *derece yükselmesi* denir. Derece yükselmesi ile memurun görev ve sorumluluklarında artış olurken, kademe ilerlemesinde ise memurun sadece aylığında değişme olur. Derece yükselmesi için üst derecede boş bir kadronun bulunması, bulunduğu derecede en az üç yıl ve bu derecenin üçüncü kademesinde bir yıl bulunması, üst derece kadronun verildiği görevin niteliklerine sahip olması ve sicil bakımından üst dereceye yükselebilecek düzeyde olması gerekir.³²

Memurların yükselmesinde genel kural bunlar olmakla birlikte, 1980 sonrasında bu genel kurallara istisna denebilecek düzenlemeler yapılmıştır. 1984 yılında 199 Sayılı KHK ile 657 Sayılı Yasanın 687/B maddesinde değişiklik yapılmıştır. Buna göre, eğitim ve öğretim hizmetleri dışında kalan sınıfların bir, iki, üç ve dördüncü derecelerindeki kadrolara 12, 10 ve 8 yıl çalışmış, yükseköğrenim yapmış, atanacağı görevin gerektirdiği niteliklere sahip olmak koşullarıyla derece yükseltilmesindeki süre koşuluna uyulmaksızın atama yapılabileceği hükme bağlanmıştır. Uygulamada “asansörle yükselme” de denilen bu düzenleme, asıl olarak 1970’te 1327 Sayılı Yasa ile uygulanmaya başlanmıştır. Bu düzenleme ile Kamu personel sisteminde kariyer ilkesi esnetilmiş, zedelenmiştir.³³

Hizmete giriş ve yükselmelerde kariyer ve yeterlik ilkesinin yeterince dikkate alınmaması, sonuçta, kamu yönetiminin istenen verimlilik düzeyine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Eskiden yalnızca siyasal iktidarların değişmesi durumunda ve üst kademelere atamalarda siyasal etkiler rol oynarken, artık aynı iktidar döneminde bir bakanın değişmesiyle bile kadroya siyasal nitelikli atamalar yapılabilmektedir. Bu durum devlet memurluğunun bir meslek olma niteliğini bir ölçüde yitirmesi tehlikesini de birlikte getirmekte ve bir kısım memur kadroları yeterli olmayan kişilerin eline

³² Gencay ŞAYLAN: Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş – Kritik ve Reform Önerileri, (İstanbul, 2000), 37-38.

³³ Gencay ŞAYLAN: a.g.e., 38.

geçmektedir.³⁴ Bu durum kamu yönetiminde liyakat ilkesinin de zedelendiğini göstermektedir.

Sicil sistemiyle ilgili tüm bu uygulamalar göz önüne alındığında, ülkemizde devlet memurlarının objektif ve bilimsel personel değerlendirme yöntemlerine uygun değerlendirildiğini söylemek oldukça zordur. Her şeyden önce memurlar, kendileriyle ilgili sicil notlarını olumsuz durumu dışında bilememektedir. Göze çarpan ikinci nokta, mevcut sicil sistemi ile memurların yıllık olarak gerçek performanslarını değerlemek oldukça güçtür. Çünkü bazı ölçütleri objektif değerlemek pek mümkün değildir.³⁵

E. Sicil Uygulamasından Kaynaklanan Sorunlar:

Memurların performansını ölçme aracı olarak belirlenen sicil raporları, özünde bazı sakıncalar içermektedir. Bu sakıncalardan aşağıda söz edilmektedir.

Ülkemizin temel sorunların olan hızlı nüfus artışı, bilim ve teknoloji üretim yeteneğinin düşüklüğü etkisini duyurmakta, artan nüfusa iş bulmanın bir yolu kamu kesiminde yığılma biçiminde görülmektedir. Sanayileşmenin istenilen düzeyde olmaması, eğitim sisteminden mezun olanların “devlet kapısında” iş güvencesi beklentisini başat kılmaktadır. Verimli üretim biçiminin toplumsal bir “hayat tarzı” olarak algılanmayıp benimsenmemesi, etkili ve verimli kamu yönetimi anlayışını güçlendirmeyi engelleyebilmektedir.³⁶

Bir kişinin yapabileceği bir işin iki kişiye gördürülmesi, bir memurun kendisinin yapabileceği bir işi kendi altındaki bir memura yüklemesi eğilimi hem işleri yavaşlatma ham de kırtasiyeciliği artırmaktadır.

³⁴ Gencay ŞAYLAN: a.g.e., 135.

³⁵ Ali ÖZTEKİN: Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri, (Ankara, 1998), 128.

³⁶ M. Kemal ÖKTEM: “Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi” Amme İdaresi Dergisi, XXV., 2, (Haziran, 1992), 85

Türk kamu yönetiminin temel bazı özelliklerini belirtmek gerekirse, güçlü bir devlet anlayışı, aşırı merkeziyetçi bir yapı, reformların yukarıdan aşağıya yapılması gibi özellikler olarak sıralanabilir. Türkiye’de bürokrasi veya daha dar olarak üst yöneticiler tarihsel bağlamda oluşan süreç içerisinde kendilerini topluma değil devlete karşı sorumlu hissetmişlerdir. Aslında kendilerini devletin en önemli temsilcisi gördüklerinden dolayı yaptıkları hizmetlerin ne kadar amacına ulaşıp ulaşmadığı tartışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bağlı oldukları amirlerine karşı kendilerini sorumlu hissederler. Dar açıdan bunu böyle olması doğru olmasına rağmen aslında asıl sorumluluğun topluma karşı olması gerekmektedir. Çünkü vatandaşlardan alınan vergilerle kamu hizmetleri finanse edilmektedir. Bu bilinç eksikliği nedeniyle kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesinde ve sunulmasında kaynakların israfına karşı yapılabilecek çok fazla şey bulunmamaktadır.³⁷

Günümüzde kamu sektöründe pek çok çalışana ciddi anlamda bir teşvik yapılmadığı gibi az çalışana da herhangi bir yaptırım uygulanmamaktadır. Bu yüzden çalışanların yaptıkları hizmetler ve işlerde, işi geliştirmek için kişisel teşebbüs ve atılım isteğinde bulunmada gönülsüz oldukları görülmektedir. Herhangi bir yenilik için ortaya konacak düşüncenin bir üst veya bir üstü yönetici tarafından reddedilme olasılığı fazladır. Dolayısıyla bir memurun yeni bir görüş ortaya koyması zaten pek kabul görmeyeceği için o da bu yönde oluşan davranış biçiminin sonucu olarak mevcut kurulu düzen ve yapı içerisinde yenilik düşüncelerine çekince koyarak üstlerinin istediği şeyi yaparak işini görür. Zaten bir süre sonra da kurulu düzende amirinin istediklerini yapması belki de o çalışanın işine gelmeye başlayacaktır. Bu da etkili bir yönetimin başarılmasına ve dolayısıyla etkili bir performans ölçümünü zorlaştıracaktır. Ayrıca bu davranış biçiminin sonucu, işin görülmesinde risk alma, zorluklara karşı koyma ve mükemmele ulaşma çabaları ortadan kalkar. Çalışanları hizmetin üretiminde ve zor hedeflerin başarılmasında bu tutum, kişilerin katılımını gerektiren etkili bir performans yönetimine engeldir.³⁸

³⁷ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 265.

³⁸ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 264.

Türk kamu yönetiminde geçmişten günümüze çalışanların, herhangi bir rasyonel tartışma ve düşünceyle yönetime katılmasına izin verilmez; hiyerarşik yapı içerisinde, makam ve statünün yetkisine dayanarak sadece itaat etmeleri beklenir.

Birçok kurumda memurların hemen tamamına yakınına sicil amirleri tarafından 90'ın üzerinde sicil notu verildiği bilinmektedir. Olumsuz sicil alan devlet memurlarının dava hakları vardır. Oysa 90'ın altında ancak olumlu sicil notu alan memurların bu hakları yoktur. Dolayısıyla 6 yıllık sicil notu 90 ve üzerinde olanlara bir kademe ilerlemesi uygulaması dava hakkı olmadığından suiistimale daha açık bir uygulamadır.³⁹

Bugünkü kamu personel rejiminde, personelin yükselmesi, amacından saptırılmış bir görüntü sergilemektedir. Bu durum özellikle 1-4. derece kadrolarda çok açıktır. Çünkü bu kadrolar şeflik ve müdürlük düzeyinde unvanlı ve sınırlı sayıdaki kadrolardır. Kamu hizmetlerinde sayıları sürekli artan yüksek öğrenimli personelin tümünün şef, müdür gibi unvanlı kadrolara geçirilmesi ya da yükseltilmesi, örgüt yapı ve düzeni bakımından olanaklı olmadığı gibi, bu doğru da değildir.⁴⁰

Kadro-personel ilişkisini belirleyen norm kadro yönetiminin gerektirdiği devlet kadroları şemaları bulunmamaktadır. Bunun sonucu olarak, her kadronun ödevlerini en iyi şekilde ve etkinlikle yerine getirecek olan personelde bulunması gereken nitelikler bilinmemektedir. Bu durumda atamalar, objektiflikten uzaklaşarak, kişisel değer yargılarına göre yapılmakta ve çoğu kez de milletvekillerinin siyasal tercihleri doğrultusunda, seçmenlerini tatmin aracı olarak kullanılmaktadır. Bu şekil ve şartlarda işe alınan personel, kadroların öngördüğü nitelikleri taşımadığı için üretilen hizmetler, hem nitelsiz hem de standart performansların altında kalmaktadır.⁴¹

³⁹ Nuri ÇELİK: a.g.m., 32.

⁴⁰ Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor, 201.

⁴¹ S. Hayrettin KALKANDELEN: "Kamu Personel Yönetimimizdeki Temel Sorunlar ve Çözümler", Çağdaş Yerel Yönetimler, VI, 1, (Ocak 1997), 78.

Yasal olarak kariyer ve yeterlik ilkesi benimsenmiş olmasına karşın, uygulamada özerlikle yeterliğe bakılmaksızın üst basamaklara çıkabilme olanağına sahip olunmaktadır. Atamalarda özellikle siyasal iktidarların etkisiyle bu ilkeler aşılabilmektedir. Öyle ki kimi kez yasalarda belirli süre çalışma koşulu bile aranmaksızın yurtdışından getirilen genç insanlar sorumlu yöneticilik görevlerine getirilebilmektedir. Bu insanların bir bölümü başarılı olsa da deneyim eksikliği ve başka nedenlerden dolayı birçoğu kamu yönetimi üzerinde ileride giderilmesi olanaksız ölçüde büyük tahribatlar yaratabilmektedir. Ayrıca çeşitli nitelikte kayırmalar da ilkelerin, hiç olmazsa belli görevlere atamalarda, kâğıt üzerinde kalması sonucunu doğurmaktadır.⁴²

Herşeyden evvel, devlet teşkilatında istikrarlı bir sicil değerlendirme sisteminin olmadığı görülmektedir. Gerçekten sicil raporları çoğunlukla, senede bir defa doldurulup bitecek hemen bitirilip kurtulmak gereken bir işmiş gibi görülmektedir. Böylece sadece rutin bir işi yerine getiriyormuş gibi bir anlayış hâkim olmaktadır. Çoğunlukla, herhangi bir kayıt tutulmamakta sicil raporlarını dolduranlar, doldurma tarihine yakın zamanlarda edindikleri intiba ya da bir olayı değerlendirerek karar vermekte, kimi zamanlarda, sanki önyargıları varmış gibi davranmaktadırlar. Bu nedenlerle, sicil, aynı zamanda amacı dışında ceza veya ödülmuş gibi görünmektedir. Ayrıca, sicilin ne sebeple verileceği konusunda tam bir ayırım yapılmamıştır. Dahası, kamu dairesinde sicili dolduracak görevliler isabetli seçilmemiş görünmektedir. Kişiler kendilerinden hiyerarşik kademe olarak çok yüksekte bulunan kimseler tarafından değerlendirilmektedir.⁴³

Sicil sisteminin en olumsuz tarafı, değerlendirme kriterlerinin iyi belirlenmemiş olması dolayısıyla sübjektiflik taşıması ve sistemin dejenere edilmeye açık olmasıdır. Sicil sonuçları gizli tutulduğu için, çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olamaz.

Türk kamu yönetiminde başarı değerlemenin gizlilik içinde yapılması eleştirilmektedir. Gerçekten de başarı değerlendirme sonuçlarının açık biçimde

⁴² Gencay ŞAYLAN: a.g.e., 134.

⁴³ Cengiz DERDİMAN, D. AKDENİZ: a.g.m., 38

personelerle bildirilmesi, personelin kendi yetersizliklerini görerek, kendini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlayabilir. Ayrıca değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataların belirlenerek düzeltilmesine olanak tanınır. Zira gizli yapılan bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir. Personelin yapılan değerlemenin hangi ölçütlere dayandırıldığını bilmemesi, değerlendirme sonuçlarına karşı güvensizlik duymasına yol açabilir. Bir başka açıdan, Türk kamu kesiminde uygulanan başarı değerlendirme süreçlerine personelin katılımı söz konusu değildir. Bu durum da çalışanların yönetimin tarafsızlığına olan güvenlerinin azalmasına yol açabilmektedir.⁴⁴

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği metninin eki olan Devlet Memurları Sicil Raporu örneğinde yer alan sorular incelendiğinde ve gözden geçirildiğinde, çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ve “personelin gerçekleştirdiği performans “ gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir.⁴⁵ Dolayısıyla yapılan değerlendirme tamamen yöneticinin inisiyatifine bırakılmakta ve bu şekilde yapılan değerlendirme sübjektiflikten kurtulamamaktadır.

Devlet Memurları Sicil Raporu’nda, değerlendirilecek memurla ilgili olarak yer verilen sorulardan, özellikle sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, iş heyecanı, anlatım yeteneği, intizam ve dikkat, tarafsızlık, disipline uyma, beşeri ilişkiler vb. soruların kişisel özellikler ve niteliklerle ilgili sorular oldukları görülmektedir. Bu tür sorular, objektif olarak değerlemeye elverişli olmayan sorular olup, bu tür soyut birtakım kavramların sübjektif olarak değerlendirilmesi kaçınılmazdır.⁴⁶

Genel olarak, Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı incelendiğinde, köklü bir değişiklik öngördüğü dikkati çekmektedir. Birçok maddede, yeni kamu yönetimi yaklaşımının kavramları arasında yer alan; strateji, performans,

⁴⁴ Halil CAN, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI: a.g.e., 183.

⁴⁵ Doğan CANMAN: Çağdaş Personel..., 162.

⁴⁶ Doğan CANMAN: Çağdaş Personel Yönetimi, (Ankara, 1995), 162.

kalite, verimlilik, sürekli gelişme, insan kaynakları gibi kavramların sıklıkla tekrarlandığı ve vurgulandığı görülmektedir.⁴⁷

Etkili bir raporlama sistemine dayalı olmakla birlikte sicil sistemi uygulamada, sübjektifliğe açık olabilmesi, yöneticinin kişisel inisiyatifinde olması, bireyle hiçbir iletişimin kurulmaması, dolayısıyla gelişime dayalı, ödüllendirici ve motive edici hiçbir yönünün olmaması gibi olumsuzlukları söz konusudur. Kamuda çalışan devlet memurlarının arzu edilen düzeyde performans gelişimi ve verimlilik sağlayabilmesi için ivedi biçimde performans değerlendirme sisteminin çağın gereklerine uygun hale getirilmesi gereklidir. İnsan kaynağıyla güçlü bir kamu yönetimi için; iş kriterleri ve ölçümlerine dayalı, ödüllendirici ve motive edici, çalışanlarla iletişime dayalı, açık ve hedeflere yönelik değerlendirme sistemleri etkili sonuçlar getirecektir.⁴⁸

Son yıllarda kamuda kendini stratejik bir araç olarak hissettirmeye başlayan performans yönetimi; kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak kaynak kullanım kapasitesini ve hizmetlerin kalite ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı ve bu anlayışın hayata geçirilmesine yardımcı olan teknikler bütünüdür.⁴⁹

Kamu yönetiminde mevcut personel değerlendirme sistemi sicildir. Sicil sistemi yukarıda farklı açılardan incelenmiştir. Sicil sistemine bir alternatif olarak performans değerlendirme sistemi gösterilebilir. Kamuda performans değerlendirme sistemi aşağıda incelenmiştir.

⁴⁷ Abdullah YILMAZ, M. ÖKMEN: Kamu Yönetimi – Kuramdan Uygulama, (Ankara, 2004), 15.

⁴⁸ Demet GÜRÜZ, G.Ö.YAYLACI: a.g.e, 222.

⁴⁹ Hamza ATEŞ ve Dilek ÇETİN: “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, Çağdaş Kamu Yönetimi II, (2003), 255.

F. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nda Sicil Uygulaması ve Sicil Sisteminin Yol Açtığı Sorunlar

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (S.H.Ç.E.K.) Genel Müdürlüğü, 1983 yılında kurulmuş katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan bir sosyal hizmet kurumudur.

Kendisini sürekli yenileyen ve yeni alanlarda hizmet vermeye başlayan SHÇEK, kimsesiz çocuklara, sokak çocuklarına, kadınlara, yaşlılara ve ailelere yönelik hizmetleriyle dikkat çekmektedir ve günümüzün önemli bir ihtiyacını karşılamaktadır.

Kurum çocukların, yaşlıların, kadınların ve ailelerin her geçen gün zorlaşan yaşam koşulları karşısında yalnız kalmamaları adına hizmet sunmaktadır. İmkanlar dahilinde zor durumda kalan, istismar edilen, şiddete uğrayan ve ekonomik sıkıntı çeken herkese el uzatılmaktadır.

SHÇEK her şeyden önce kimsesiz çocuklara verdiği hizmetlerle ön plan çıkmaktadır. Annesiz ve babasız bir yaşam kimsenin istediği, tercih ettiği bir durum değildir. Hiç kimse aile sevgisinden yoksun bir çocukluk geçirmek istemez. Kurum, kimsesiz çocukların eğitim, sağlık, gıda vb. ihtiyaçlarını karşılayanın yanı sıra, çocuklara psikolojik destek sağlayarak bu yoksunluğu minimum düzeye indirmek için çaba harcamaktadır.

Ülkemizde sosyal hizmetlerin Cumhuriyet öncesine dayanan köklü bir geçmişi bulunmaktadır. Türk toplumlarında İslamiyet öncesi ve İslamiyet sonrası sosyal yardımlaşmanın güzel örnekleri olduğu bilinmektedir.

Himaye-i Etfal Cemiyeti ülkemizde birçok sosyal hizmet çalışmasını başlatmıştır. Kurum anne ve çocuk sağlığına yönelik çalışmalar yapmış olup; çocuk yuvaları, kreşler, prevantoryumlar, dispanserler, aşevleri, talebe sofraları, kütüphaneler, çocuk bahçeleri, hemşire okulu açmıştır.

30.06.1921 tarihinde Ankara'da Himaye-i Etfal Cemiyeti, M. Kemal Atatürk'ün himayelerinde bir grup yardım sever Devlet erkanı ve gönüllüler

tarafından kurulmuştur. 1935 yılında cemiyetin adı Türkiye Çocuk Esirgeme Kurumu olarak değiştirilmiştir.

Türkiye Çocuk Esirgeme Kurumu 1937 yılında da kamu yararına faaliyet gösteren bir kurum statüsüne kavuşturulmuştur.

1982 yılında kabul edilen T.C. Anayasası aile, çocuk, yaşlı ve özürllülere götürülecek sosyal hizmet ve sosyal yardımların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin oldukça ayrıntılı sayılabilecek hükümler içermektedir.

Çocuk Esirgeme Kurumu 1983 yılında çıkan 2828 sayılı Kanun ile Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu adını alarak, bugün Başbakanlığa bağlı bir kurum olarak hizmetlerini yürütmektedir. Bu kanun ile Türkiye'deki farklı kuruluşların sorumluluğunda bulunan sosyal hizmetler bir çatı altında bütünleştirilmiştir.

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü 18.03.1989 tarihinde yürürlüğe giren 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 14.03.1991 tarih ve 3703 sayılı Kanunla değiştirilerek kabul edilmesi ile faaliyetlerini Başbakanlığa bağlı olarak sürdürmektedir.

Türkiye çocuk, kadın ve özürllülerle ilgili uluslararası sözleşmelere imza koyarak bu metinlerin iç hukuk kurallarına dönüşmesini de sağlamıştır.

Kurumun personel durumu incelendiğinde, personelin yönetici personel, denetim elemanları, meslek elemanları, bakım elemanları ve diğer personel olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

Kurumun tamamındaki meslek elemanlarının dağılımı dikkate alındığında, çoğunluğu %30.1 ile sosyal hizmet uzmanları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Dağılımda en küçük payı ise %2 ile diyetisyenler temsil etmektedir.

Kurumda personelin gösterdiği başarıyı ölçen sistem, diğer kamu kurumlarında olduğu gibi sicil sistemidir. Personele sicil notları yılda bir kez verilmekte ve alınan notlar personelin başarı durumunu ortaya koymaktadır.

Her ne kadar sicil sistemi personelin başarı durumunu tespit etmek amacıyla kurulmuş bir sistem olsa da, gerek diğer kamu kurumlarında, gerekse S.H.Ç.E.K.'te amacından oldukça uzaklaştırıldığı gözlenmektedir.

Her şeyden önce başarı standartları mevcut değildir. Kurum açısından başarı tanımı yapılmamıştır. Etkili ve verimli çalışmanın ne olduğu belli değildir. Dolayısıyla başarıyı her amir farklı yorumlayabilir ve buna göre bir değerlendirme yapabilir. Başarı standartlarının belli olmaması personelin başarısını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü personel kendisinden beklenenlerden habersizdir. Bu noktada iş analizi ve görev tanımlarının önemi de ortaya çıkmaktadır.

Tüm kamu kurumlarında olduğu gibi S.H.Ç.E.K.'de de iş güvencesi vardır. Personel ne kadar başarısız olursa olsun, işini kaybetme korkusu yoktur. Bu da personelin başarısını ciddi şekilde etkilemektedir. Personeli başarıya motive eden önemli bir unsur eksiktir. Bu sorun sözleşmeli statüye geçilerek çözülebilir.

S.H.Ç.E.K.'de teşvik ve yaptırımlar oldukça yetersizdir. Başarılı personelin ödüllendirilmemesi, yeterli başarıyı gösteremeyen personelin ise herhangi bir yaptırımla karşılaşmıyor olması bireysel ve örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir. Amirlerdeki ortalama not verme eğilimi, başarılı bir personelle başarısız personelin aynı kefeye konması anlamına gelir ki, bu durum başarılı personelin performansının düşmesine neden olur. Bu durum aynı zamanda örgüte güveni azaltır.

Kurumda personelin başarısı, bu konuda eğitim almamış amirlerce değerlendirilmektedir. Sicil amirleri sicil sistemini yeterince önemsememekte, bunu yılda bir kez yapıp bir an önce kurtulunması gereken bir iş olarak nitelendirmektedir. Sicil fazla önemsenmediği için amir bir yıl boyunca personelin başarısıyla ilgili altyapıyı oluşturmamakta, kişinin sicil doldurma tarihine yakın davranışlarına göre not vermektedir. Yapılan değerlendirme genellikle objektiflikten uzaktır. Bir yıl boyunca gösterilen performansa göre

değil, amirin kişi hakkındaki şahsi düşüncelerine göre not verilmektedir. Değerlemede siyasi tercihler de oldukça etkili olmaktadır.

Diğer bir sorun ise gizlilik sorunudur. Sicil kayıtları gizlidir. Personelin bir yılsonunda gösterdiği başarısına ilişkin değerlendirme kendisinden gizlenmektedir. Bu durum performansı ciddi şekilde etkilemektedir. Kişi başarılı olduğuna inandığı halde aldığı sicil notu düşük olabilir. Kendisiyle ilgili değerlendirmeyi bilmeyen personel, başarısını artırma konusunda herhangi bir gayrette bulunmayacaktır.

Bu sorunlar kısır bir döngüye neden olmakta, özelde S.H.Ç.E.K.'in, genelde ise tüm kamu kurumlarının verimini azaltmakta, performansını düşürmektedir. Sorunların hepsi birbiriyle bağlantılıdır ve küreselleşme sürecinde bir an evvel çözüm bulunması gereken sorunlardır.

2. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ VE SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMUNDA UYGULANABİLİRLİĞİ

Kamu yönetimi alanında girişilen ve bir kısmı gerçekleştirilen reform çalışmaları son yirmi yılda etkisini en çok hissettiğimiz gelişmelerdir. Bu reform çalışmalarının temelinde ekonomik sorunların yattığı bilinen bir gerçektir. Çünkü küreselleşmenin birçok ulusal ekonomiye olan olumsuz etkisi bilinmekte ve bu süreçten olumsuz etkilenmemek için, sürecin gereklerine uyum sağlama veya yeniden yapılanma kaçınılmaz olmaktadır.

Bu durum, örneğin OECD üyesi ülkelerde halkı, devletin ekonomideki rolünü tartışmaya ve kamu sektörüne sunulan kamu hizmetlerinde, kamu kuruluşlarının verimlilik ve etkililik açısından performanslarını yeniden

düşünmeye sevk etmiştir.⁵⁰ Hatta son yirmi yıl içinde ekonomik kaygılarla, söz konusu ülke yönetimlerinin kamu sektörünü personel açısından küçültme politikası izlediği ve bu politikayı da şu iki farklı yöntemle uygulamaya geçirdikleri görülmektedir:⁵¹

1.Yöntemle, bazı ülkelerde belli bir program dâhilinde, kamu hizmetlerindeki bazı iş ve görevler kaldırılmıştır.

2.Yöntemle, OECD üyesi ülkelerdeki bazı kamu kurum ve kuruluşlarının statüsünün değiştirildiği veya özelleştirilmeye gidildiği görülmüştür.

Hizmetlerin nasıl elde edileceğine ve halkın neye ihtiyacı olduğuna politikacıların veya yöneticilerin karar vermesi hizmetlerdeki etkinliği azaltmaktadır. Bu çerçevede “Devlet Baba” tarafından üretilen hizmetleri talep eden vatandaşın pasif konumu performans ilkesinin işlemezliğini artırmaktadır. Kamudan hizmet bekleyenlerin etkisizliği ve kamu hizmetlerinin karmaşık yapısı performans yönetimini engellemektedir. Bu bağlamda, yetki yeren “vatandaşlara”, uyumlu, hesaplanabilir ve daha şeffaf hizmetler yapmaya yönelik kamu sektöründe yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ve benzeri gelişmeler kamu örgütlerindeki yeni bir performans kültürüne ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.⁵²

1970’lerin ortalarından başlayarak, kamu hizmetlerinde performansı artırmak, temel bir politika oldu ve 1990’lı yıllardaki gelişmeler kamu yönetimini de ciddi bir şekilde etkiledi. Bu gelişmeden sonra artık temel soru, ne satmak veya üretmek istediğimiz ile ilgili değil, müşterinin/vatandaşın ne istediği ile bağlantılı olarak sorulmaktadır.⁵³ Bu gelişmelerin sonucunda müşteri/vatandaş ön plana çıkmış ve onların beklentileri ve isteklerinin dikkate alınması zorunluluk haline gelmiştir.

⁵⁰ Deok-Seob SHIM; “Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries”, Public Personnel Management, Vol.30, No.3’den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; “Performans Yönetiminde....”, 123

⁵¹ Deok-Seob SHIM, a.g.e’den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 19

⁵² Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ; a.g.m., 171

⁵³ Peter DRUCKER: The Practice of Management, New Jersey, 1954’ten naklen Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ; a.g.m., 171

Kamu Performans Yönetimi gereği, kamu kurum ve kuruluşlarının, kamu yönetimi olgusu dışındaki kişi ya da örgütlerden etkilenmesi, yönetilmesi ve bazen rekabetin olduğu ortamlarda stratejik kararlar almaları kaçınılmaz hale gelmiştir.⁵⁴ Kamuda gündeme gelen performansa dayalı ücret sisteminde ise, kamu görevlisi, sunduğu hizmeti emeğini sattığı iş olarak değerlendirir; genel kamu yararını gözetmenin yerini bireysel emeğin çıkarını gözetme alır. Bunun sonucunda ise, memur kişiliği ile makam kişiliği arasındaki bağ tümüyle kopar.⁵⁵

A. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi

Kamu personel rejimimizin, günümüze kadar geçen 27 yıllık süre içinde, başta Devlet Memurları Kanunu olmak üzere geçirdiği değişiklikler sonucu, karmaşık ve içinden çıkılmaz bir görünüm alması, bugün kapsamlı bir reform gereksinmesini ortaya koymaktadır.⁵⁶

Bu yüzyılın başında karşılaştığımız gelişmeleri, teknolojiye yenilikler, e-ticaret ve dünya nüfusunda değişimlerin zorlayıcı etkileri olarak sıralayabiliriz. Tüm bu etkileşimler karşısında örgütlerin yeni bir yönetim anlayışına, küçülmeyi de içeren yeniden yapılanmaya, toplam kalite yönetimi ilkelerine ve değişim mühendisliği tekniklerine göre üretim süreçlerini yeniden gözden geçirmeleri ve hızla değişen rekabet ortamına derhal yanıt verecek yönetim stratejilerine uygun esneklikte örgütlenme ve yönetim anlayışına sahip olmaları kaçınılmazdır. Konumuzu bu bağlamda ele alacak olursak, *kamu performans yönetimi*, kamu yönetiminde kuruluş amaçları

⁵⁴ Renold NYHAN, H. MARLOWE: Challenges and Opportunities”, Public Productivity&Management Review, Vol. 18, No.4’ten naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 19

⁵⁵ Birgül Ayman GÜLER: “Kamu Personel Sisteminde Reform Zorlamaları”, Amme İdaresi Dergisi, XXXVI, 4, (Aralık 2003), 27

⁵⁶ Doğan CANMAN: “Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler”, Amme İdaresi Dergisi, XXV, 3, (Eylül, 1992), 3.

doğrultusunda yetki, görev ve sorumluluk alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleri olarak tanımlanabilir.⁵⁷

Günümüzde kamu hizmetleri, devletin görevlerine bağlı olarak, gerek sayı ve gerekse nitelik bakımından çeşitlenerek artmıştır. Dolayısıyla kamu kurumları, uzmanlaşmaya dayalı karmaşık bir yapı kazanmıştır. Kamu kurumlarının yapısı ve hizmetlerinin niteliği uzman ve hizmetin gereklerini yerine getirebilecek özelliklere sahip olan personelin istihdamını zorunlu kılmaktadır.⁵⁸

Kamu görevlilerinin, kamu yönetimine sağladığı katkının değerlendirildiği bir süreç vardır. Bu süreç sonunda, personelin kişisel performansının belirlenmesinin yanısıra, personelin eğitim gereksinmesi de saptanmış olur. Kamu örgütlerinde, çalışanların performansları örgütün performansından ayrı tutulamaz, ikisi birlikte ölçülmelidir.

Kamu yönetimi giderek karmaşıklığın, belirsizliğin ve değişimin yönetimi biçimine dönüşmektedir. Bu olgu ister istemez kamu görevlilerinin beceri düzeyinin yükseltilmesi ve artan ölçüde yeterli ve ehliyetli kişilerin kamu hizmetine çekilmesi ve hizmette kalmalarının sağlanması sorununu gündemde tutacaktır.⁵⁹

Değişen dünyada Türk kamu yönetiminin bu değişikliklere ayak uydurması ve gerekli değişiklikleri yapması ve yeni gereksinimlere uyum sağlaması gerekir. Performans değerlendirme, kamu örgütlerinin ve kamu adına hareket eden kişilerin sorumluluğu ve yöneticilerin daha iyi ve kaliteli hizmet üretilip sunmaları açısından çok önemli bir kavramdır. Dolayısıyla kamu yönetiminin daha da işlerlik kazanması ve kamu hizmetlerinde verimlilik sağlanması noktasında performans kavramı ön plana çıkmaktadır.⁶⁰

⁵⁷ Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 20

⁵⁸ Mustafa Lütfi ŞEN: “Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, Amme İdaresi Dergisi, XXVIII, 1, (Mart 1995), 77.

⁵⁹ Cahit TUTUM: “Kamu Personeli Sorunu”, Amme İdaresi Dergisi, XXIII, 3, (1990), 41.

⁶⁰ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 251.

Kural olarak her kamu kuruluşu topuma karşı üç şey için sorumludur: Paranın kurallara uygun olarak harcanıp harcanmadığı; kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı ve amaçlanan sonuçlara endeksli çalışmanın yapılıp yapılmadığı.⁶¹

Kamu kurumlarında performans yönetimi yeni bir kavramdır. Aslında mantık olarak işletme düzeyinde ele alınan performans kavramından içerik olarak farklı değildir. Bir kurumun performansı, belirli bir dönem sonundaki çıktı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç kurumun belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmalıdır. İşletme için ele alındığında bazı belirli hedefler ortaya koymak mümkündür (karlılık, verimlilik, etkinlik, vs); ancak kamu kurumları için dönemler itibariyle ulaşılabilecek hedefler işletmeler kadar belirgin olmayabilir. Özellikle kamu sektöründe performans yönetiminin uygulanması dikkatlerin işlerin sonuçlarına yönelmesi, görev tanımlarının değişmesi ve hizmette kalitenin önem kazanması şeklinde sonuç doğuracağı düşünülmektedir.⁶²

Hizmet ve malların üretimi için kurumlara aktarılan paraların nasıl harcılandığı ya da mevcut usullere uygun olarak harcanıp harcanmadığı aslında göreceli olsa da önemli bir sorundur. Çünkü kamu yöneticilerinin ve örgütlerin performansının ölçülmesi açısından önemli bir parçadır. Öte yandan, kaynakların istenilen amaçlar için verimli kullanılıp kullanılmadığı, sağlanan hizmetlerin değerini veya çıktılarını ölçen bir parametreyi gerektirebilir. Diğer bir ifadeyle, çıktılar ile girdiler arasındaki verimlilik ilişkisi önemli bir sorundur.⁶³

Bir örgütün performansını artırıcı en önemli öge “insan” ögesidir. Örgütün etkililiği üyesi olan bireylerin performanslarının bir türevidir.⁶⁴

⁶¹ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 254.

⁶² Güngör ERDÜMLÜ: Belediyelerde Performans Ölçülmesi, (Ankara, 1996)’dan naklen Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ: a.g.m., 172

⁶³ Hasan Hüseyin ÇEVİK: Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, (Ankara, 2004), 255.

⁶⁴ Doğan CANMAN: Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, (Ankara, 1993), 2

Dolayısıyla kamu yönetiminde etkililik ve verimliliğin yolu, çalışanların performansının artırılmasından geçmektedir.

Personelin etkili özendirilmesi için, değerlemeye paralel terfi, ödül, ceza ve ücret sistemi geliştirilmelidir.⁶⁵

Özel sektörle karşılaştırıldığında kamu yönetiminde performansı ölçmede zorlukların var olduğu bir gerçektir. Özellikle yapılan işin sonucunda girdilerle çıktılar ve sonuçlar arasındaki bağlantının ne olduğu, ne üretildiği, ne kadar iyi üretildiği ve başarıldığı kolayca saptanamaz. Bu mal ve hizmetlerin sunulmasındaki eksikliklerden kim sorumlu olacaktır ve kime hesap sorulacaktır? Ya da kim daha çalışkan ve verimlidir? Her durumda, klasik anlamda kamu yöneticisinin, altındaki görevlilerin yazılı ve sözlü emirleri yerine getirdiği sürece onların performansından endişeleneceği bir durum yoktur.⁶⁶

Kamu hizmetlerinin sunumunda kamu yöneticilerinin karşılaşacağı handikaplar vardır. Kamu hizmetleri çok geniş ve çeşitli vatandaş topluluğuna hitap etmekte olduğu için, sunulan kamu hizmetlerinden belli bir kesim memnun olurken, belli bir kesim memnun olmayacaktır ve bu durum kamu yöneticilerini ikilemede bırakacaktır.

Bugün geleneksel kamu yönetimi anlayışını terk etmeye ve yeni kamu yönetimi anlayışı geliştirmeye çalışan gelişmiş ülkelerde 1980'li yıllardan beri kamu sektöründe performansı ölçmeye yönelik standartlar geliştirilmeye çalışıldığı bilinmektedir. Böylece en önemli şeyin halkın memnuniyeti noktasında kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi, verimsiz çalışmanın, zarar ettirmenin ve kötü hizmet sunmanın sorumluluğunu duyuracak bir yönetim olarak performans ölçümü ve değerlemesi önem kazanmaya başlamıştır.⁶⁷

⁶⁵ Doğan CANMAN, M.K. ÖKTEM: "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması" Amme İdaresi Dergisi, XXV, 4, (Ankara,1992), 51.

⁶⁶ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 253.

⁶⁷ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 254.

Küreselleşme sürecinin etkisiyle rekabetin önemi artmıştır. Rekabet şartları tüm ekonomik birimleri, kurum ve kuruluşları performanslarını yükseltmeye zorlamaktadır. Kamu yönetiminde performans yönetimi kavramı birçok hükümetçe düşünülmüş ancak, uygulamaya geçirilememiştir. Uygulamaya geçirilebilmesi halkın ve kamu bürokrasisinin desteğini gerektirmektedir.

1980’li yılların başında OECD’ye üye ülkelerin birçoğunda kamu açıkları, enflasyon, işsizlik gibi sorunlar artmaya başlamıştır ve bu durum birçok OECD ülkesinde kamu yönetiminde reform ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Reform yapan ülkelerde, reformun çerçevesini çizen ve reformun uygulama takvimini belirleyen reform kanunları çıkarılmıştır.⁶⁸

Günümüzde ülke yönetimleri gelişmişlik düzeylerinden bağımsız olarak, kamu yönetim sistemlerindeki reform girişimlerinde aşağıdaki performans artırıcı önlemleri alma ve geliştirme yoluna gitmişlerdir.⁶⁹

- Kamusal kaynakları etkin kullanımı,
- Bütçe açıklarının ve kamu kökenli borçlanmanın azaltılması,
- Kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması,
- Kamu Yönetimi üzerindeki yasama ve yürütme güçlerinin sorumluluklarının artırılması,
- Karar ve uygulamalarda saydamlığın ve hesap verebilirliğin artırılması.

Kamu yöneticisi veya siyasal karar verici ise, kuruluşun performansını geliştirmek için ya da performans yönetimi için en azından şu sekiz farklı noktada istekli olmalıdır.⁷⁰

⁶⁸ Deniz BÜYÜKKILIÇ, A.ÇÖŞKUN: “Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi”, Verimlilik Dergisi,(2002/3), .38

⁶⁹ M. AKYOS, VD.,”Kamu Sektöründe Performans Yönetimi”, Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı, KalDer, (9-10 Mayıs 2001)’den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 22

- Örgütünü devamlı geliştirmeli veya gelişme stratejileri izlemelidir;
- Örgütün kaynaklarını yeniden gözden geçirmelidir;
- Örgüt için gereken ya da gerektiği tahmin edilen yeni kaynakların arayışına gitmelidir;
- Performansı artırıcı ölçülebilir hedefler koymalıdır;
- İş yükünün çok fazla veya çok az olmamasına dikkat etmelidir;
- Performans hedeflerine ilişkin sonuçları sürekli ölçmelidir;
- Performans yönetimi için örgüt kapasitesini bilinçli biçimde artırmalıdır;
- Performans yönetimi için insan kaynakları yönetimi anlayışına önem vermelidir.

Performans yönetimi anlayışının 'Türk Kamu Personel Yönetiminde uygulanmasına yönelik reform çalışmalarına Türkiye 'de, OECD'nin 1997 yıllık raporundaki tavsiyelere uygun olarak başlanmıştır. Kayırmacılığın, yolsuzluğun ve rüşvetin önlenmesi; eşitlik ve tarafsızlığa, liyakata, kariyere ve verimliliğe önem verilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmalardaki ilk alan, yeni girenler içindir. Kamu personeli olmak için giriş sınavı, 1999 yılında merkezileştirilmiştir. Bu sınav, özerk ve uzman bir merkez tarafından yılda bir kez yapılmaktadır.⁷¹

⁷⁰ Donald FISK, H.HATRY: "Measuring Productivity..."Public Productivity Handbook, (New York, 1992)'den naklen Kamil Ufuk BİLGİN; a.g.e., 21

⁷¹ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 23

B. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemenin Amacı ve Kapsamı

Kamu Performans Yönetiminde amaç, kamu kurum ve kuruluşlarının önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerini sağlamak ve bu doğrultuda çaba göstermektir.

Performans değerlemenin temel amacı, personelin daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip olması için gereken değerlemedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır.⁷²

Performansı değerlendirilen kişiye eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, aldığı eğitim ve sertifikalardan dolayı da ek puanlar verilmelidir.

Kamu Performans Yönetimi amaçlarını, ayrıntısına indiğimizde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.⁷³

- Örgütsel hedefleri, açık ve tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürmek,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek;
- Belirlenen performans ölçütlerini, çalışanlara zamanında ve adaletle uygulamak,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı yaratmak,

⁷² İlhami FINDIKÇI: a.g.e., 318.

⁷³ İsmet BARUTÇUGİL: Performans Yönetimi, (İstanbul, 2002)'den naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 24

- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanlarla ortak çaba harcamak,
- Çalışanların başarısını tanımlamak ve ödüllendirmek,
- Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak,
- Geribildirimle çalışanları desteklemek ve motivasyonlarını artırmak,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilgiyi sağlamak.

Değerleme sistemleri, personele ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturur. Bu bağlamda, personelin değerlendirilmesi, personelin yükseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı derecesinin ortaya konması, ödüllendirilmesi, ücretin artırılması, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, emekliye ayrılması vb. birçok amaca hizmet etmektedir.⁷⁴

C. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemenin İlke ve Özellikleri

Kamu Performans Yönetimi anlayışının ilke ve özellikleriyle birlikte, kamu yönetiminde uygulamasının başlatılması, bu anlayışın kurumlara yerleştirilmesi ve benimsetilmesi, gereklerinin kurum çalışanlarına ve vatandaşlara bildirilmesi, elde edilen faydaların ve ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi ve çözülmesi gerekir.

Buna göre, Kamu Performans Yönetimi ilkelerini şu şekilde belirleyebiliriz:⁷⁵

⁷⁴ Doğan CANMAN: a.g.e., 3

⁷⁵ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 26-27

a) **Performans Anlayışı Kabulü İlkesi:** Kamu yönetiminde performans ya da diğer adıyla iş başarımının gerekliliğinin yönetici ve insan kaynağına anlatılması inandırılması ve bu anlayışın yerleşmesi gerekir.

b) **Kurumsal Performansın Oluşturulması İlkesi:** Kamu Performans Yönetimi anlayışın kabulünden sonra bu anlayışa uygun olarak kamu kurum ve kuruluşunun verimli, etken ve ekonomik olmasını sağlamaya ilişkin olarak kurumsal performansın oluşturulması ilkesi gelmektedir. Bu ilke, aslında genel performans yönetimi ile koşut bir ilkedir.

c) **Bireysel Performansın İzlenmesi İlkesi:** Bireysel performansın izlenmesi ilkesi, klasik bir anlayışın ürünüdür. Zira bu ilke gereği geleneksel yönetim anlayışında da kamu kurum ve kuruluşlarındaki insan kaynaklarının performansı değerlendirme yöntemiyle izlenmektedir. Ancak, Kamu Performans Yönetiminin farklılaştığı konu, bu ilke gereği performansı izlenen bireylerin iş başarımlarının, diğer özelliklerinden önemli ve önde görülmesidir. Diğer bir deyişle, insan kaynaklarının ürettiği mal ve hizmet miktarı ile hizmetteki etkinliğinin değerlendirmenin esasını oluşturmasıdır. Memurun yetki, görev ve sorumluluklarını dolaylı ilgilendiren diğer özellikleri, bireysel performans değerlendirilmedeki ikincil ölçütler olmalıdır.

d) **Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi:** Sayılabilir performans hedefleri ilkesi, Kamu Performans Yönetimindeki en sorunlu ilkelerin başında gelmektedir. Çünkü bu ilke gereği gerek kurumsal hedeflerin, gerekse insan kaynaklarına ilişkin bireysel hedeflerin belirlenmesinde sayılabilir hedefler olmasını sağlamak gerekmektedir. Bunun yapılması ise, kamu yararı ilkesinin egemen olduğu geleneksel kamu yönetimi anlayışına ters düşmektedir. Ancak, kamu yararı ve kamu hizmeti olduğu için sayılabilir hedefler koymaktan kaçınmak, performans ölçütlerini de olumsuz etkileyeceği için performans hedeflerini ilkece ve olabildiğince sayılabilir nitelikte belirlemek gerekir.

e) **Ölçülebilir Performans Ölçütleri İlkesi:** Ölçülebilir performans ölçütleri ilkesi, sayılabilir performans hedefleri doğrultusunda,

ölçülebilir performans ölçütleri getirilmesidir. Böylece, yönetimin söz konusu hedeflere ilişkin olarak performans konumu belirlenebilmektedir. Kamu Performans Yönetiminde, sayılabilir performans hedefleri belirlemek ne kadar zor ise, ölçülebilir performans ölçütleri getirmek de o kadar zordur. Ancak bu zorluğu sayılabilir performans hedefleri ilkesine göre hareket ederek aşan bir yönetimin, her aşamadaki performansın ortaya çıkarılmasında da başarılı olması mümkündür.

f) **Açıklık İlkesi:** Açıklık ilkesi, kamu yönetimi anlayışına has bir Kamu Performans ilkesidir. Bu ilkeye göre, bazı kısıtlar dışında hiçbir kamusal karar ve eylem, yetkililer dışındakilere kapalı kalmaz. Açıklığa uyumlu bir yönetim anlayışına sahip olmak, kamudaki performansın yine kamunun istek ve şikâyetlerini dikkate alarak performansın yönetilmesini sağlar. Bunun başarılması ise, kamu kurum ve kuruluşlarını daha etken kılar.

g) **Hukukilik İlkesi:** Hukukilik ilkesi adından da anlaşılacağı üzere, Kamu Performans Yönetiminde tüm kamusal karar ve eylemlerin hukuka uygun olması demektir. Ancak, burada önemli olan hukuk adına sadece yasal sınırlar içinde kalmak değil, hakkaniyetli ve adil olmaktır.

h) **İnsanilik İlkesi:** Performans yönetimine ve dolayısıyla Kamu Performans Yönetimine getirilen eleştirilerin başında, performans yönetiminin insan kaynaklarının insani özelliklerini hiçe sayan bir anlayışa sahip olduğu gelmektedir. Oysa performans yönetimde bireylerin kurum içindeki mutluluğu ve memnuniyet esastır. Bu nedenle, insanilik ilkesiyle, hedeflerin ve ölçütlerin ölçülebilir nitelikte olması sonucu, insan kaynaklarının nesnel değerlendirmeye tabi tutulması ile bu hedef ve ölçütlerin makul ölçülerde ulaşılabilir olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu konuda, kuruluştaki insan kaynaklarının farklı kişilik özelliklerine göre yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

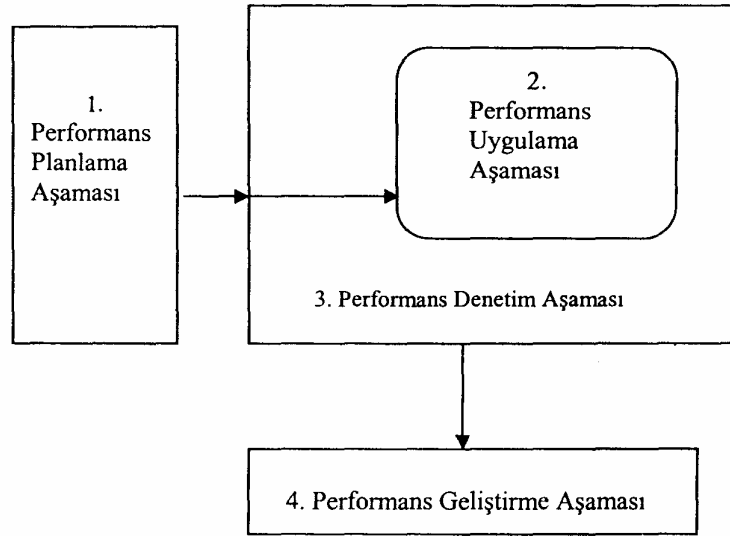
D. Kamu Performans Yönetimi Süreci ve Ölçütleri

a) Kamu Performans Süreci

Gerek kamu sektöründe, gerekse özel sektörde performans değerlendirme bir seferde olup biten bir iş değil, aralıksız devam eden ve dönüşüm içinde olan bir süreçtir. Örgütlerin çalışmaları ve hizmet sunmaları devam ettiği sürece performans değerlendirme süreci her zaman olacaktır.⁷⁶

Kamu performans yönetim süreci genel olarak Şekil-11’de görüldüğü gibidir.

Şekil-11 Kamu Performans Yönetim Süreci



Kaynak: Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 28

a. Performans Planlama Aşaması: Performans planlaması performans yönetiminin bir parçasıdır. Başka bir deyişle sağlıklı bir performans yönetiminin temel aracıdır. Planlama, bir kurumda, örgütün gerçek durumunu, zayıf ve kuvvetli yönleri ile ortaya koyup buna dayalı olarak ileriye yönelik stratejileri belirlemektir. Plan bu şekilde belirlenen

⁷⁶ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 258.

hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejilerin sistemli bir şekilde sıralandığı belgedir.⁷⁷

Bu şekilde hazırlanan planlar, planlama aşamasında belirlenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin ilgili birimlere ve çalışanlara iletilmesinde ve örgütün tüm birim ve çalışanları arasında işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevinin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak da kullanılırlar. Bu anlamda performans yönetiminin temel bilgi kaynağıdır. Yönetimi planlardan çıkarak kurumun amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde, örgütün performans seviyesinin sürekli iyileştirmek için planlanan faaliyetleri izler, kontrol altında tutar ve sistem içinde veya dış çevre de meydana gelen değişimler nedeniyle planlarda yapılması gereken değişiklikler konusunda yönetimi erken uyarıcı bir rol üstlenir.⁷⁸

Yöneticiler yapılacak işin bütün yönlerini saptamalıdır ve bu yönlerin örgütün hedefleriyle nasıl ilgili ve bağlantılı olduğunu açığa kavuşturmalıdır. Bu aşamada sunulacak mal ve hizmetin üretilmesinde örgütün amaç ve hedefleriyle bağlantılı uygun ve doğru hedeflerin saptanmasının bir yolu belki de o hizmet veya malı alacak kişilere bir müşteri nazarıyla bakmaktır. Dolayısıyla elde edilecek çıktıların kimler tarafından kullanılacağıının saptanması ve o kişilerin özel gereksinimlerine göre üretilip sunulmaya çalışılması hedef ve amaç haline gelir. Böylece hem çalışanlar hem de yöneticiler, üzerinde anlaşılan ve uzlaşılan ve en gerekli mal ve hizmetlerin üretilmesinde görüş birliğine varırlar.⁷⁹

Performans planlaması, Şekil-12 'de görülen kuruluş amaçlarından başlayıp, yönetim stratejisiyle devam eden ve bireysel amaçlarla son bulan amaçlar sıradüzenine uygun olarak tasarlanmalıdır. Ancak, belirlenen

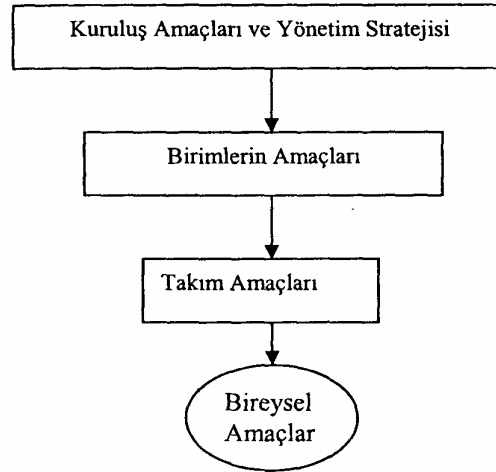
⁷⁷ Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ: a.g.m., 178

⁷⁸ Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ: a.g.m., 178

⁷⁹ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 258.

amaçların açık ve net, ölçülebilir, ulaşılabilir ve başarılabılır, gerçekçi ve zaman sınırlı olması gerekir.⁸⁰

Şekil-12 Kurumsal Amaçlar Sıradüzeni



Kaynak: BEARDWELL – HOLDEN; a.g.e.’den naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 29

Performans yönetimini uygulamaya geçiren bir kurumun, performansları belirleyebilecekleri şekilde performans ölçütleri getirmeleri gerekir. Bu ölçütler, kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

b. Performans Uygulama Aşaması: Performans uygulamasında performans planlama aşamasında belirlenen performans ilke ve kararlar uygulamaya geçirilir.

Performans uygulama aşamasında, planlamaya ilişkin hedef ve ölçütlere göre üretim kaynakları harekete geçirilmektedir. Buna göre, emek dışındaki üretim araçları olan hammadde, aramadde, araç gereç ve teknolojiyi ekonomik ve verimli kullanmak; kuruluşun insan kaynaklarını bir taraftan özendirici araçlarla desteklemek, diğer taraftan da disipline etme yöntemleri ile yüksek performansta çalıştırmak gerekir. Ancak, bu sırada söz

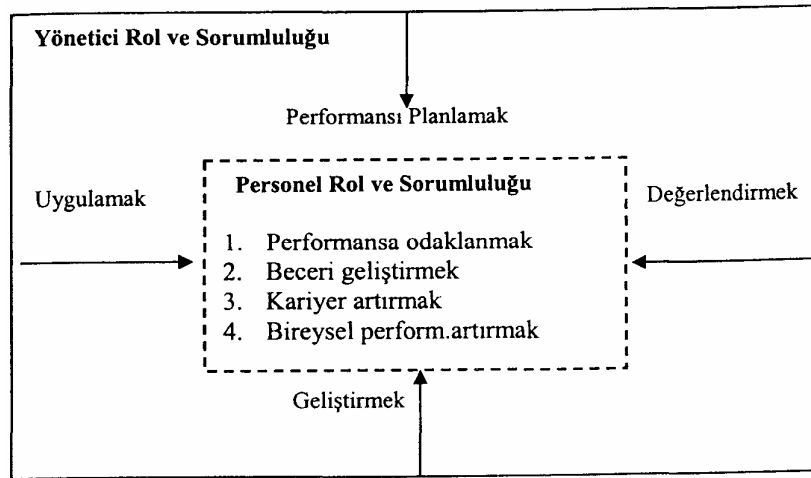
⁸⁰ BEARDWELL-HOLDEN; a.g.e.’den naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., .28-29

konusu girdi ve kaynakların yönetiminde, Kamu Performans Yönetimi anlayış ve kültürü gereği, klasik performans ölçütlerinin yanı sıra, kamuya özgü ölçütler olan hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik ölçütlerine göre, mal ve hizmet üretiminde bulunmalarını sağlamak gerekmektedir.⁸¹

Birinci aşamada yapılması gereken, ikinci aşamada ise beklentilerin oluşturulması gerçekleştirilir. Görevlerin ve hizmetlerin ne kadar iyi yapılması gerektiği belirlenir. Bu aşamada, performansın değerlendirilebileceği standartlar ortaya konur. Standartlar belirlenmiş olmasına rağmen performans değerlendirme sübjektif bir alandır. Bunun zararlarını en aza indirmek için hem çalışanların hem de yöneticilerin performans ölçülerinin ve standartlarının oluşturulmasında katılımlarını sağlamak ve onların bu konuda baştan ne yaparlarsa başarılı sayılacaklarını ve ne yapmazlarsa başarısız olacaklarını bilmeleri yaşamsal bir öneme sahiptir.⁸²

Performans uygulama aşamasında yöneticilere ve personele ilişkin belli roller vardır. Bunları Şekil-13'de gösterildiği şekilde ele alabiliriz.⁸³

Şekil-13 Performans Rol ve Sorumlulukları



Kaynak: Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 31

⁸¹ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 30

⁸² Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 259.

⁸³ Muhsin HALİS, M.TEKİNKUŞ: a.g.m., 177

c. Performans Değerleme Aşaması: Performans değerlendirme, belli bir dönemde gerçekleştirilen işin, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması ve ölçülmesi yoluyla, çalışanın performansının belirlenmesi sürecidir.

Bu aşama aslında, performans yönetiminin denetimi aşamasıdır. Bu açıdan, planlaması yapılan ve uygulanan performans değer ve ölçütlerine göre iş ve görevlerin gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediğine bakılmalıdır.⁸⁴

Çalışanların performanslarını izlendiği aşamadır. Bu aşamada ilgili yönetici altında çalışan personeline iş ve görevlerin yapılmasında rehberlik ve yönlendirme yaparak, ilgili yaptığı olumlu hareketleri izleyerek belli bir süre sonra yapacağı resmi değerlemeye bir geri besleme hazırlar. Böylece personelin istenen performans seviyesine ulaşma çabası desteklenmiş olur.⁸⁵

Performans değerlendirme esas olarak işteki başarıyı, yani çalışma sonuçlarını ölçmeye yöneliktir.

Performans değerlendirme aşamasında değerlendirilenlere değil, bir nevi değerlendirmelerin başarıyla yapılıp yapılmadığına bakılmaktadır. Performans hedeflerinin gerçekleşip, gerçekleşmediği veya ne kadar gerçekleştiğine ilişkin geribildirim dayalı bir değerlendirmenin yapılması söz konusudur. Zira geribildirim, performans sorunlarının çözümü için başvurulması ve ortamının yaratılması gereken önemli bir iletişim modelidir.⁸⁶

Daha kapsamlı olarak performans değerlemeden beklenenler:⁸⁷

- Kurumun ve yapılan işlerin amaç, hedef ve standartlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının görülmesi,

⁸⁴ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 31

⁸⁵ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 259.

⁸⁶ Raoul BURON, D. McDONALD: Astlara Geri Bildirim Sağlamak, (İstanbul, 2004'ten naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 32

⁸⁷ Muhsin HALİS, M. TEKİNKUŞ: a.g.m., 181

- Birey ve takımların yarattıkları katma değerlerin ortaya konulması,
- Bağlı birimlerin yarattıkları katma değerlerin ortaya konulması,
- Birey ve kurumdan beklentilerin paylaşılması, geribildirim verilmesi,
- Düzeltici ve önleyici tedbirlerin alınması,
- Kurumun sağlıklı gelişimine yönelik ihtiyaç duyulan kıyaslama (benchmark) verilerinin toplanması olarak sıralanabilir.

Performans değerlendirme aşamasında, denetimden beklenen en önemli çıktı, denetim sonucunda, hedeflenen kamusal performans ilke ve amaçların, kuruluştaki ne ölçüde uygulandığına ilişkin bilgi ve örnekler belirlemek olmalıdır. Zira bunların, bir sonraki performans aşamasında veri olarak kullanılması söz konusu olacaktır.⁸⁸

Yanlış performans kriterleri örgütsel amaçlara ulaşmayı engeller, örgüt birimleri arasında çatışmaların çıkmasına neden olur ve bürokrasiyi artırır.

d. Performans Geliştirme Aşaması: Bu aşama, performans yönetiminde bilimsel bir aşamadır. Burada amaç gerekli araştırmaları yaparak performansı geliştirmektir.

Kamu Performans Yönetimindeki bu son aşamada, kamu kuruluşundaki performansın geliştirilebilmesi için, bir önceki performans değerlendirme aşaması sonuçlarına öncelikle gereksinim olmaktadır. Gerekli performansın geliştirilebilmesi için, geribildirimi de içeren çok yönlü bir kurumsal iletişime de ihtiyaç vardır.⁸⁹

Bu aşamada resmi değerlendirme ve denetleme adımı atılır. Bu aşama yöneticiler açısından en zor olan aşamalardan biridir. Çünkü bu noktada yönetici için birbiriyle rahatlıkla çatışabilecek olan iki rol vardır; rehberlik ve kişinin performansı ile ilgili hüküm vermek.

⁸⁸ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 32

⁸⁹ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 32

Performans geliştirme aşamasında, performans sonuçlarının yorumlanması demek, aslında Kamu Performans Yönetimini bir sonraki dönem için yönlendirmek ve daha iyiye ulaştırmak demektir. Kamu Performans Yönetiminin uygulanmasında, çözümlenmesi gereken sorun alanlarının başlıcaları şunlar olabilir;⁹⁰

- Kamu Performans Yönetimi anlayışı kuruluşa yerleşmemiştir;
- Kamu Performans Yönetimi ilkelerine uyulmamıştır;
- Kamu Performans Yönetimi ölçütleri yanlış belirlenmiştir;
- Kamu Performans Yönetimi ölçütlerine uyulmamıştır;
- Kamu Performans Yönetimi ölçütlerinin nasıl uygulanacağı bilinmediğinden, eksik veya yanlış uygulanmıştır;
- Kamu Performans Yönetimi ücretleme ile desteklenmemiştir;
- Kamu Performans Yönetimi adına disiplin yönetimi yanlışır;
- Kamu Performans Yönetimi ödüllendirme ile desteklenmemiştir;
- Kamu Performans Yönetimi başarısı için yöneticiler ilgisizdir;
- Kamu Performans Yönetimi adına özendiriciler yetersizdir;
- Kamu Performans Yönetimi süreli hedefleri ulaşılabilir olmaktan uzaktır;
- Kamu Performans Yönetimi planlama aşamasında başarısız olunmuştur;
- Kamu Performans Yönetimi uygulama aşamasında izleme ve yönlendirmede yetersiz kalınmıştır;
- Kamu Performans Yönetimi bir önceki değerlendirme aşaması sonuçlarının yeni döneme etkisi olmamıştır;

⁹⁰ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 33-34

- Kamu Performans Yönetimi geliştirme aşamasında gerçekleştirilen veri analizi ve yorumlarında yetersiz olunmuştur.

b) Kamu Performans Yönetimi Ölçütleri

Kamu performans yönetimi içerisinde performans ölçütü belirlenirken, kamu yönetiminin temel değerlerinden olan;

- Ekonomiklik,
- Verimlilik,
- Etkinlik değerlerinin önemini ve etkisini sürdüreceği kuşkusuzdur.⁹¹

Bu değerler kamu hizmetlerini sunumunda dikkate alındığı gibi, kamu yönetiminde performans ölçütleri belirlenirken de dikkate alınmalıdır.

Yeni ve çağdaş kamu yönetimi anlayışı açısından bakıldığında, bu ölçütleri artırmak gerekmektedir. Çünkü bilim ve teknolojiadaki gelişmeler küreselleşme ve ulusal refah seviyesinin artışı ile birlikte gelen hedef kitlelerin bilinçli tercih yapma eğilimleri sonucu, halkın beklentilerine yanıt vermesi gereken kamu kurum ve kuruluşlarının kamu hizmetlerini şu üç açıdan iyileştirmesi gerekmiştir:⁹²

- Kamu hizmetlerinin sayısal açıdan iyileştirilmesi,
- Kamu hizmetlerinin nitelik açısından iyileştirilmesi,
- Kamu hizmetlerinin çeşitlilik açısından iyileştirilmesi.

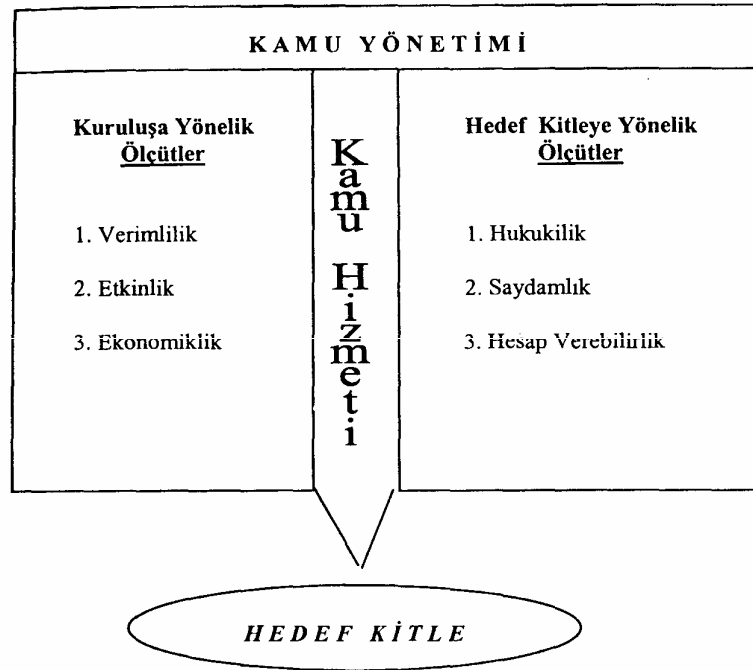
Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu hizmetlerinde önemli bir değişiklik getirmiş, geleneksel yönetim anlayışı yerini iyi yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu gelişmeler sonucu, kamu kurum ve kuruluşlarının sadece verimli, etken ve ekonomik olmaları değil, insan haklarına saygılı, kararlarını

⁹¹ Cahit TUTUM: a.g.m., 41

⁹² Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 34

almadan önce “Düzenleyici Etki Analizi”⁹³ çerçevesinde sorgulayan; aldıktan sonra ise bunları saydamcı bir anlayışla halka açıklayan; karar ve eylemlerini gereği, sonuçları, etkisi ve karşılaşılan sorunlarıyla birlikte gerektiğinde hesap verebilen kamu örgütleri olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Kamu performans yönetimi ölçütleri Şekil-14’ de gösterilmiştir.⁹⁴ Buna göre kamu hizmetlerinin sunumunda verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik ölçütleri göz önünde bulundurulurken, hizmetler hedef kileye sunulurken hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik ölçütleri dikkate alınmalıdır.

Şekil-14 Kamu Performans Ölçütleri



Kaynak: Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 35

a. Verimlilik Ölçütü: Üretim süreci sonunda elde edilen mal ve hizmet ürünlerin, bu ürünleri üretmek için tüketilen kaynaklar arasındaki oran olarak tanımlayabileceğimiz verimlilik, ölçme ve karşılaştırma

⁹³ “Düzenleyici etki analizi” kavramı, herhangi bir kamu hizmetinin veya programın başlatılması, yönetim biriminin kurulması veya düzenlemenin yapılmasına ilişkin kararların alınması ya da uygulanmasından önce bunların toplum açısından getirisinin ve muhtemel sonuçlarının hesaplanmasını, fayda ve maliyetinin değerlendirilmesini ifade etmektedir.

⁹⁴ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e.,35

çalışmalarında statik bir durumun tespiti gibi görünmekteyse de, temelde insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade eder. Bu çerçevede verimlilik statik bir durum değil, dinamik bir olaydır.⁹⁵

Kamu performans yönetimi açısından ölçülmesinin zor olması kadar, ölçülmesinin gerekip gerekmediği bile tartışmalıdır. Zira kamusal mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumundaki kamu yararı sağlama amacı, verimliliğin önünde anlayış, ilke ve ortam açısından büyük bir engel teşkil etmektedir. Çünkü kamu sektöründeki verimlilik değerlendirmesinde özel sektörden farklı olarak bir kamu kuruluşunun çıktısı ile görevinde başarısı arasında doğru bir orantı kurulamamaktadır.⁹⁶ Dolayısıyla verimliliğin ölçülmesi özel sektördeki kadar kolay olmamakta ve bu açıdan çeşitli güçlüklerle karşılaşılmaktadır.

b. Etkililik Ölçütü: Etkililik ya da diğer adıyla kalite ölçütü, Kamu Performans Yönetiminde verimlilik ölçütünden daha uygun bir ölçüt olmaktadır. Zira etkililik, bir kuruluşunun belirlediği politika, proje ve aldığı önlemlerle, önceden belirlenmiş amaçlara, ne ölçüde ulaşıldığı ve ne kadar gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir. Bu ölçütle aslında, geleneksel amaçlara ulaşma çabasının boyutlarının ne olduğunun belirlenmesi söz konusudur. Kamu hizmetlerinde performans ölçümünde verimlilik ölçütünün kullanımında karşılaşılan zorluklar nedeniyle olsa gerek, verimlilikten daha geniş bir kavram ve ölçüt olan etkililik ölçütü ortaya çıkmıştır.⁹⁷

Kamu Performans Yönetiminde, yüksek performans sağlanmak isteniyorsa, üretilen mal ve hizmetlerin üretimine gerçekten gereksinim olup olmadığı ile gereksinim varsa bu gereksinimin ne miktarda olacağının etkililik ölçütü gereği sorulması ve yanıt aranması gerekmektedir. Böylece, hedeflenen performans miktarı ile gerçekleşen performans miktarı arasındaki sapma oranı düşük olacaktır. Şekil-15'de görüleceği üzere, bu

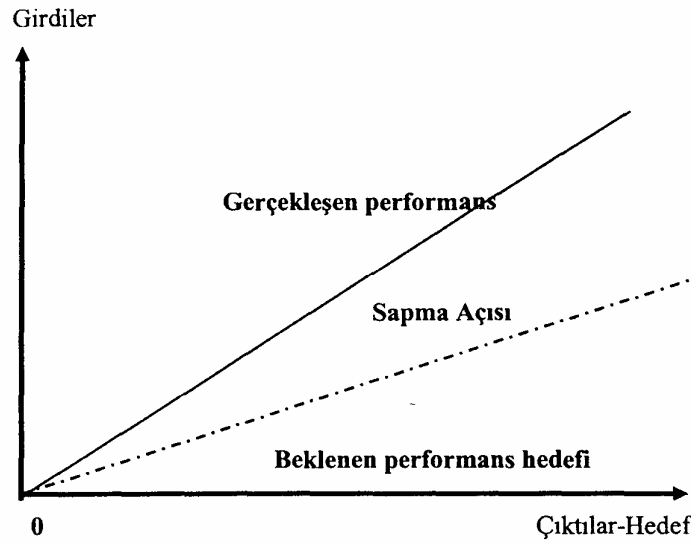
⁹⁵ Mahmud ÖZDEMİR; “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, 2, (1991), 169

⁹⁶ Joseph PREKOPENKO: Verimlilik Yönetimi, (Ankara, 1995)’ den naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 36

⁹⁷ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e.,36

sapma açısının azlığı oranında kamu kurum ve kuruluşunun etkili olması söz konusudur. Bu nedenle, etkililik ölçütüyle istenen ve beklenen durum, hedeflenen performans doğrusunun gerçekleşen performans hedefi doğrusuyla örtüşmesidir.⁹⁸

Şekil-15 Performans Etkililik Ölçütü



Kaynak: Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 37

c. Ekonomiklik Ölçütü: Ekonomiklik ölçütü, performans yönetiminde önemini hep koruyan başlıca ölçütlerden biridir. Çünkü ister özel sektör kuruluşları olsun, ister kamu kurum ve kuruluşları olsun ve hatta sosyal amaçlı kurumlar olsun, ekonomiklik, performansın temel ölçütüdür. Ekonomiklik, tasarruf ve tutumluluk gibi benzer kavramların anlamı ise, bütün kaynak kullanıcıların ve karar vericilerin kararlarında, mal ve hizmet üretimlerinde gereksiz zaman, enerji, araç gereç, teknoloji, hammadde harcamaları ve insan kaynağı kullanımı olmaksızın en çok çıktıyı elde etmek demektir.⁹⁹

⁹⁸ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e.,36-37

⁹⁹ Hüseyin ÖZER: Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, (Ankara, 1997)'den naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 37

Ekonomiklik ölçütü, diğer performans ölçütlerinde olduğu gibi kuruluş için bir amaç değil, araçtır. Kamu hizmetlerinde ekonomik olmak, verimli olmak anlamına gelmemektedir. Zira ekonomiklik ölçütü, kuruluşların amaçları da göz önünde bulundurularak, sahip olunan üretim kaynaklarının uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde, en uygun maliyetle elde edilmesi anlamına gelmektedir.¹⁰⁰ Kamu kuruluşları için verimli olmak bir amaçken, ekonomik olmak amaca ulaşmada bir araçtır ve bu özelliğinden dolayı da verimlilik ile farklı değerlendirilmelidir.

Ekonomiklik, uygun nicelik ve nitelikteki kaynakların en düşük maliyetle, uygun zamanda elde edilmesi demektir. Böylece, Kamu Performans Yönetiminde kullanılan temel bir ölçüt olarak ekonomiklik kuruluşun amaçları doğrultusunda iş yaparken gereğinden fazla çaba harcanmaması; belli bir amaca hizmet etmeyen atıl iş ve işlemlerin bırakılmaması; ömrü dolmadığı halde eskiyen araç ve gereçlerin kullanımının terk edilmesi; bu araçların onarılmaması hammadde girdilerinin ulusal veya uluslararası düzeyde saptanmış olan standartlar üretime katılmaması; kuruluştaki çalışan insan kaynaklarının değişen ve gelişen teknoloji, yöntem ve çağdaş uygulamalara gerekli geliştirme eğitimi verilmediği için uyum göstermemesinin önüne geçmeyi amaçlayan bir ölçüt olmaktadır. Kamu Performans Yönetiminde ekonomiklik ölçütü verimlilik ölçütünden farklıdır. Ekonomiklik, üretim girdilerine ilişkin bir ölçüt olurken; verimlilik ölçütü, üretim girdileriyle çıktıları arasındaki bir etkileşim ve orantı kurmaktan ibarettir. Ancak, bu farka karşın verimlilik ölçütü, ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir. Çünkü girdilerde ekonomik olup israf edilmemişse çıktılarda da o oranda verimli olunmuş demektir.¹⁰¹

d. Hukukilik Ölçütü: Hukukilik ölçütü, Kamu Performans Yönetimindeki yukarıda açıklanan klasik ölçütlerin dışında, kamu yönetimine daha uygun, kamuda aranması ve kullanılması gereken bir ölçüttür. Bu,

¹⁰⁰ Derya KUBALI: Performans Denetimi Kavramı, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar, (Ankara, 1998)'den naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 37-38

¹⁰¹ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 38

kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi ile kamusal etkinliklerin hukuka uygun olması anlamına gelmektedir. Ancak, yukarıda ilke olarak açıklandığı üzere, hukukilik ölçütü, esasen sınırları insan haklarına, vatandaşlık haklarına, sosyal, ekonomik, kültürel ve diğer haklara kadar genişletilebilecek bir ölçüt olmakla birlikte; bu hakların yasa ve benzeri mevzuatla somutlaştırılması ölçüsünde, uygulamaya aktarılması mümkün olabilmektedir.¹⁰²

e. Saydamlık Ölçütü: Günümüz çağdaş kamu yönetimi anlayışında en çok konuşulan bir kavram saydamlıktır. Şeffaflık olarak da bilinen saydamlık ölçütü, aynı zamanda kamuya uygun bir performans ölçütüdür. Saydamlık, genel olarak kamu kurum ve kuruluşların tarafından gerçekleştirilen yönetsel karar ve faaliyetlerin, halk tarafından da bilinmesi, görülmesi, saklanmaması, gizli tutulması anlamına gelmektedir. Bir diğer kamusal performans ölçütü olan hesap verebilirliğin temelinde de saydamlık ölçütü bulunmaktadır.

Hesap verme süreçlerinin iyi işleyebilmesi için saydamlığa ihtiyaç vardır. Benzer şekilde, saydamlığı sağlayabilmek için de etkili ve iyi işleyen hesap verme süreçlerine ihtiyaç vardır.¹⁰³

Şeffaflık ilkesini benimsememiş bir yönetimin kararları ve eylemleri konusunda hesap vermesi beklenemez. Hesap verebilirliğin hayata geçirilmesi için öncelikle şeffaflık sağlanmalıdır. Aksi takdirde hesap verebilirlik konusunda başarı sağlanamaz, bu ilke sadece sözde kalır.

f. Hesap Verebilirlik Ölçütü: Kamuda performans yönetimi anlayışında hesap verebilirlik ölçütü oldukça önemli bir ölçüttür.

Yönetsel anlamda kısaca yönetimin aldığı karar ve eylemlerden dolayı, hizmet verdiği hedef kitleye gereken veya istenen açıklamalarda bulunması anlamına gelen hesap verebilirlik; kamu yönetiminin bunu sadece ilkece

¹⁰² Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 39

¹⁰³ Hasan BAŞ; “Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, [http:// maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr/ hasanbas.pdf](http://maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr/hasanbas.pdf)

değil eylemce de kabul etmesi ile hedef kitleler olarak halkın da bu açıklamayı sürekli, sistemli, araştırmacı ve sorgulayıcı bir kültürle istemesini gerektiren bir çaba olmaktadır Kamu yönetiminin emanet yetki ve bütçeyle ne kadarlık bir performansa ulaştığının hesabını soran ve bir kamu performans ölçütü olan hesap verebilirlik, aşağıdaki ilke ve esasları içermektedir:¹⁰⁴

- Kamu yönetiminde tutulan kayıtların doğru tutulması ve bunların doğrulanması;
- Hedef kitlenin istediği bilgilerin verilmesinin kısıtlı istisnalar dışında zorunlu tutulması;
- Hizmetten sorumlu kişi ya da kişilerin resmen belirlenmesi;
- Sorumluların sorumluluklarını, yaptıklarını ve yapmadıklarının nedenlerini ve gerekçelerini açıklamak zorunda olmaları;
- Hizmet performansına ilişkin olumsuzluklar olduğunda, gerekenin yapılması konusunda sorumluluk üstlenilmesi;
- Yapıcı ve olumlu eleştirilerin yanısıra, diğer eleştirilerin de gelebileceğinin baştan kabul edilmesi;
- Başarılar için ödüllendirilmenin, olumsuz durumlarda ise cezalandırılmanın kabul edilmesi;
- Hesap vermenin gerekirse görevi kaybetmeyi de içerdiğinin bilinmesi.

Kamu yönetiminde hesap verebilirliğin temel amacı, bürokrasinin daha çok vatandaşa hesap verir hale getirilmesi ve böylece demokraside yol katedilmiş olunmasıdır. Bu temel amaç çerçevesinde, hesap verebilirlik performans ölçütü sayesinde ulaşılan belli bazı sonuçlar da söz konusudur.

¹⁰⁴ Ahmet NOHUTÇU, A. BALCI: "Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi, "Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, (Ankara, 2003)' ten naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 40-41

Bunlar, hesap verebilirliğin aynı zamanda aşağıda sayılan yararları olmaktadır:¹⁰⁵

- Hesap verebilirlikle, kamu yönetiminde yetkilerin kötüye kullanılması ve yetersiz hizmet verilmesi önlenir;
- Kamusal mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli girdilerin, kamu performans yönetimi anlayışına uygun kullanılmasına etki eder;
- Kamu yönetimince alınan karar ve eylemlerin hukuki olmasına büyük etkisi olur;
- Kamu kurum ve kuruluşlarınca gerçekleştirilen hizmetlerde, halkın istek ve beklentilerine de yanıt verecek nitelikte olmasını sağlar;
- Yeni kamu yönetimi anlayışının bir parçası sayılan, örneğin sivil toplum oluşumuna katkı sağlar.

E. Kamu Performans Yönetimi Yararları ve Sorunları: Kamu performans yönetimi çeşitli yararlar sağladığı gibi, bünyesinde sorunlar da taşımaktadır.

a) Kamu Performans Yönetimi Yararları

Etkili bir performans yönetim sisteminin kamu kurum ve kuruluşlarına sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁶

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki denetimini artırır;
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır;

¹⁰⁵ P. AUCCOIN, R. HEINTZMAN; "The Dialectics of Accountability..."International Review of Public Administration Sciences, Vol.66, No.4' ten naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 41

¹⁰⁶ İsmet BARUTÇUGİL; a.g.e.' den naklen Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 48

- Çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurar, katkıda bulunmuş olma motivasyonu yaratır;
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir;
- Performans standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak, iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler;
- Geribildirimden çalışanlara yönetimin sübjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır;
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar;
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları yönetim biriminde tutulmasını sağlar.

Değerlemenin kamuda çalışan personel açısından en önemli faydası, yapılan değerlendirme neticesinde çalışan personel ile çalışmayan personelin yönetim tarafından ayırt edilmiş olmasıdır. Başarı ve başarısızlıkların yönetimce gözetildiğini bilmek, personelin motivasyonu ve buna bağlı olarak başarısının artması açısından önemlidir.

b) Kamu Performans Yönetimi Sorunları

Kamu performans yönetiminin yukarıda belirtilen yararlarına karşılık, karşılaştığı birtakım sorunlar vardır ve bu sorunlar genel olarak uygulamaya ilişkindir.

Konumuz olan kamu performans yönetiminin sorunları şunlardır:¹⁰⁷

¹⁰⁷ Kamil Ufuk BİLGİN: a.g.e., 48-49

- Kamu Performans Yönetimi, kamu yönetimi kültürüne henüz girmemiş ya da kamu yönetiminde yeterince anlaşılamamıştır;
- Kamu Performans Yönetimine ilişkin ilkeler, ölçütler ve uygulama aşamalarına ilişkin olarak henüz mevzuat düzenlemesi yapılmamıştır;
- Mevzuatın hazır olmaması, Kamu Performans Yönetimine uygun bir örgütsel yapının da kurulamamasına neden olmuştur;
- Kamu Performans Yönetiminde getirilen ölçütlerin adı çeşitli ortamlarda geçmekle birlikte, henüz bu ölçütlerin, özellikle kamuya has yeni ölçütlerin kullanımına ilişkin olarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışına sahip kamu personelinin direnç gösterdiği görülebilmektedir;
- Kamu Performans Yönetiminde önemli bir yere sahip olan kurumsal, takımsal ve bireysel performans değerlendirmeleri açısından da, kamu kurum ve kuruluşlarının alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istemedikleri bilinmektedir. Çünkü mevcut değerlendirme sistemi neredeyse hiç işlemediği ya da işlevselliğini yitirdiği halde, uygulanmaya devam edilmektedir. Oysa bu sistemden ne değerleyen amirlerin ne de değerlendirilen memurların memnun oldukları düşünülmektedir;
- Son olarak, Kamu Performans Yönetiminin sadece performans değerlendirme anlayışı getireceği yanılgısı söz konusudur. Oysa Kamu Performans Yönetimi, performans değerlendirmesini farklı da olsa kapsamakla birlikte, getirilen esas yenilik performansın tüm kuruluşa egemen bir yönetim anlayışı olarak uygulanması gerektiğidir.

Günümüz Türk noksansız yönetiminde gerçek anlamda bir performans yönetimi yaklaşımından söz edilemediği gibi, klasik bir performans ölçme ve değerlemenin bile iyi yapıldığı söylenemez. Bu da kamu hizmetini sunmada başta verimsizlik ve motivasyon eksikliği olmak üzere, birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmakta veya halen varolan sorunların ortadan kaldırılmasını

ya da en aza indirgenmesini engellemektedir. Bu durumda, birçok güncel sorunun önüne geçilebilmesi amacıyla, performans yönetimi yaklaşımının kamu yönetimi alanında uygulanmasının önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸

Personeli değerlendirme sistemindeki sorunların en önemlisi, değerlemeyi yapacak yöneticilerin, değerlemede nesnellik ilkesini bir yana bırakabilmeleri olasılığıdır. Sonuçta personelin değerlemesinde performansı ölçecek nesnel ölçütler geliştirilmemiş olduğundan değerlendirme yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır.¹⁰⁹

Ayrıca kamu bürokrasisinin büyüklüğü ve kişiler ve örgütler hakkında yapılacak değerlemelerde ödüllendirme ve cezalandırmalarda esnekliğin olmaması performans ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla alınan sonuçlardan kimin sorumlu tutulacağı konusu karmaşık hale gelmektedir. Bu da sonuçta verimsizliği, etkinsizliği ve memnuniyetsizliği ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, bir yöneticinin sorumluluk alanındaki mal ve hizmetlerin sunulmasında ve kamu örgütünün yönetilmesinde hedef ve amaçlara ulaşmada başarısızlık sonucu sorumluluğu almada duyarsız kalması veya işi bırakmayı düşünmemesi bir sorun olmaktadır.¹¹⁰

F. Performans Değerleme Sisteminin Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nda Uygulanabilirliği

Küreselleşme sürecinde gelinen noktaya bakıldığında rekabetin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu rekabette kendi kulvarını belirleyemeyen sistemlerin devre dışı kaldığı bilinmektedir. Bu noktada "kaliteli hizmet anlayışı"nın önemi ortaya çıkmakta ve kaliteli hizmet üretemeyen örgütler yok olmaya mahkum olmaktadır.

¹⁰⁸ Ahmet Hamdi AYDIN: Türk Kamu Yönetiminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar, (Ankara, 2004), 118.

¹⁰⁹ Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor, 201.

¹¹⁰ Hasan Hüseyin ÇEVİK: a.g.e., 253.

Örgütlerde en önemli kaynak insan kaynağıdır. Diğer tüm kaynakları yöneten insandır. Dolayısıyla kaliteli hizmet sunumunu amaç edinmiş bir örgütün öncelikle insan kaynağına odaklanması gerekmektedir.

İnsan kaynağının başarı sağlamasında en önemli etkenlerden biri motivasyondur. Motivasyon sağlama pek çok yöntem olduğu gibi, bunlardan en önemlilerinden biri insan kaynağının örgüte sağladığı katkının ve bu katkıyı sağlarken gösterdiği başarının adil bir şekilde ölçülmesidir.

Kamu yönetimi mercek altına alındığında, uygulanan sicil sisteminin bünyesinde pek çok sorun barındırdığı aşikârdır. Bununla ilgili düşüncelere önceki bölümlerde değinilmiştir.

Gelinen aşamada Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu da sicil sisteminin yarattığı sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Sistem artık alarm vermektedir. Öyle ki bu kurum gerek çocuklara, gerek gençlere ve gerekse yaşlılara hizmet sunan çok yönlü bir kurumdur ve buradaki insan kaynağı da bu açıdan önem arz etmektedir.

Kurumda istihdam edilecek personel özenle seçilmeli, çalışan personelin kuruma katkıları da itinayla izlenmelidir. Açıktır ki, sicil sistemiyle ölçülen başarı genellikle gerçek başarıyı ortaya koymamaktadır.

Bu noktada sicil sistemi yerine kurumda “360 Derece Performans Değerleme” sistemi uygulanabilir. 360 derece kavramı çalışanın çevresindeki herkesi temsil etmektedir. Bu sistemde personeli sadece amiri değil, mesai arkadaşları ve ilgili diğer kişiler de değerlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında sistemin, sicil sistemine göre daha adil ve güvenilir olacağı açıktır. Çünkü personelin başarısı sadece bir kişinin değil, birçok kişinin gözlemine dayanacaktır. Her ne kadar bu değerlemede de kişisel yargılarıyla değerlendirme yapabilecek kişiler olsa da, personel hakkında daha objektif bir sonuca varılacağı aşikârdır.

Farklı bir açıdan bakıldığında, amirlerin personelin performansını değerlediği gibi, personel de amirinin performansını değerleyecektir. Bu da

personelin kendisini örgüt açısından değerli hissetmesine ve işine daha fazla motive olmasına katkı sağlarken, personel-yönetici ilişkilerini de dengeleyecektir. Öyle ki, kişilerin kariyerlerine etki eden böylesine önemli bir konu bir güç unsuru olmaktan çıkacak, yöneticiler de personeliyle ilişkilerinde daha özenli ve adil davranacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminde ayrıntı şekilde incelediğimiz bu sistemin S.H.Ç.E.K.'de uygulanabilirliği şu şekilde sağlanabilir:

Öncelikle S.H.Ç.E.K. bünyesinde bir insan kaynakları birimi oluşturulmalıdır. Bu birimde performans değerlendirme konusunda yetkin personeller istihdam edilmelidir.

360 derece performans değerlendirme süreci dört aşamada gerçekleştirilmelidir. Bu aşamalar: Planlama, uygulama, değerlendirme, geliştirme aşamalarıdır.

Planlama aşamasında kurumda uygulanacak değerlendirme yönteminin ne şekilde uygulamaya geçileceğine ilişkin taslaklar hazırlanmalı, konu çeşitli açılardan değerlendirilmeli, kurumlarda 360 derece performans değerlendirme uygulamasına yönelik alt yapı uzman kişilerce oluşturulmalı, personele ve amirlere gerekli eğitim verilmeli ve konu ayrıntılı şekilde anlatılmalıdır.

Uygulama aşamasında, yine insan kaynakları birimindeki uzman kişilerce, amirlere ve personele yönelik, performans değerlendirme soruları hazırlanmalı ve her kuruma bu sorular ulaştırılmalıdır. Soruların hazırlanmasında kullanılacak yöntem kurumun yapısı değerlendirilerek belirlenmelidir. Zira 360 derece performans değerlendirme sistemi tek başına uygulanabilecek bir sistem değildir. Kişileri farklı açılardan değerleyen ifadelerin karşısına 0-100 arası not verme şeklinde bir yöntem uygulanabilir. Zira bu yöneme benzer bir yöntem Gazi Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi'nin de aralarında bulunduğu üniversitelerde, her dönem sonunda hocaların değerlendirilmesi amacıyla uygulanmaktadır.

Aynı birimde çalışan her bir personel bir diğeriyle ilgili değerleme formunu doldurmalı, yöneticilerin değerleme formunu ise kurumdaki tüm personel doldurmalıdır. Kurumdaki sosyal hizmet uzmanları, öğretmenler, çocuk gelişimci, psikologlar, bakıcılara yönelik formlar ise, aynı birimde çalışan arkadaşları dışında hizmet verdikleri insanlara yönelik olarak; kimsesiz çocuk yuvalarında 15 yaş üstü çocuklarca, kreşlerde öğrencilerin ailelerince, huzur evlerinde ise kısıtlı olmayan yaşlılarca da doldurulmalıdır.

Değerleme formları toplanarak, insan kaynakları birimine gönderilmeli ve bu formlar bilgisayar ortamında değerlendirilmelidir. Her personelin aldığı notların ortalaması alınarak sonuca ulaşılmalıdır.

Geliştirme aşamasında personele ve amirlere değerlemeyle ilgili geri bildirimde bulunulmalı, alınan notlarla ilgili olarak bilgilendirme yapılmalıdır. Geliştirme aşamasında personelin eğitim gereksinmesine ilişkin araştırmalar yapılmalı ve eğitimler düzenlenmelidir. Ayrıca bu aşamada sistemin eksik ve aksayan yönleri tespit edilerek, bu eksikler ve aksaklıklar giderilmelidir.

Kuşkusuz bu sistemin kamu kesiminde uygulanması, özel sektörde olduğu kadar kolay değildir. Ancak kararlı bir şekilde uygulamaya yönelik araştırmalar yapılarak, kurumda gerekli alt yapı oluşturularak ve personele bu bilinç aşılanarak sistemin uygulanmasında başarı sağlamak mümkün olabilir.

IV. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMEDE SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU ANKET ÇALIŞMASI

1. ALAN ARAŞTIRMASI METODOLOJİSİ

Sosyal hizmetlerde personelin başarısını değerlemek amacıyla uygulanmakta olan sicil sistemi günün ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Bu noktadaki eksiklik sunulan kamu hizmetlerinin etkisiz, verimsiz ve kalitesiz olmasına neden olmaktadır.

Araştırmamızın amacı sosyal hizmetlerde “sicil sistemi”ne bir alternatif olarak sunduğumuz “360 derece performans değerlendirme sistemi”nin uygulanabilirliğini araştırmak, gerek sicil sistemi, gerekse 360 derece performans değerlendirme sistemiyle ilgili kurumlarda çalışan personelin genel kanısına ulaşmaktır.

Araştırmamızın konusu, sicil sisteminin bünyesinde barındırdığı eksiklikler ve bu eksikliklerin neden olduğu sorunları kurum personelinin de katkılarıyla ortaya koymak, buna alternatif olarak “360 derece performans değerlendirme sistemi”nin S.H.Ç.E.K.’te uygulanabilirliğini irdelemektir.

Araştırmamızda anket yöntemi kullanılmış olup; anket “likert yöntemi”ne göre hazırlanmıştır. Likert yöntemi uygulanırken beş ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
 2. Katılmıyorum
 3. Kararsızım
 4. Katılıyorum
 5. Kesinlikle Katılıyorum
- şeklindedir.

Anket çalışması S.H.Ç.E.K. Ankara İl Müdürlüğü ve Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı kurum ve kuruluşlarda istihdam edilen 135 üzerinde yapılmıştır. Anket çalışmasına başlanmadan önce 10 kişi üzerinde pilot çalışması yapılmış ve bu pilot çalışmada olumlu sonuç alınarak anket çalışmasına başlanmıştır. Anket çalışması yapılırken, çalışmaya konu olan “360 Derece Performans Değerleme” sistemi katılımcılara anlatılmıştır.

İki bölümden oluşan ankette; birinci bölümde sicil sistemine, ikinci bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin değerlendirilmesine yönelik sorular sorulmuştur.

Sicil sistemine yönelik ilk 12 sorunun güvenilirliği 0,728 olup, güvenilirlik açısından yüksek bir sonuç alınmıştır.

GÜVENİLİRLİK	SORU SAYISI
0,728	12

Soru bazında güvenilirlik incelendiğinde genel olarak soru bazında güvenilirlik de yüksek çıkmıştır.

Şekil-16 Sicil Sistemine Yönelik Soruların Güvenilirliği

SORULAR	GÜVENİLİRLİK DERECESİ
S1	0,687
S3	0,706
S4	0,713
S5	0,688
S7	0,707
S8	0,687
S9	0,772
S10	0,703
S11	0,681
S12	0,679
S2 (ters soru)	0,742
S6 (ters soru)	0,739

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik son 12 sorunun güvenilirliği ise 0,858 olup, bu oran da güvenilirlik açısından oldukça yüksektir.

GÜVENİLİRLİK	SORU SAYISI
0,858	12

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik sorular, soru bazında da güvenilirlik açısından oldukça yüksektir.

Şekil-17 360 Derece Performans Değerleme Sistemine Yönelik Soruların Güvenilirliği

SORULAR	GÜVENİLİRLİK
Q2	0,834
Q3	0,835
Q4	0,838
Q5	0,841
Q6	0,838
Q7	0,837
Q8	0,852
Q9	0,845
Q10	0,841
Q11	0,838
Q12	0,842
Q1 (ters soru)	0,905

2. ALAN ARAŞTIRMASINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLAR

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nda performans değerlemeye yönelik anket çalışmasına S.H.Ç.E.K. Ankara İl Müdürlüğü ve Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı kurum ve kuruluşlarda istihdam edilen 135 personel katılmıştır. Sicil sistemine yönelik 12, 360 Derece Performans Değerleme sistemine yönelik 12 soru olmak üzere toplam 24 soru yöneltilmiştir.

Şekil-18 Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı

YAŞ	KİŞİ SAYISI	YÜZDELİK DAĞILIM
20-29	9	6,8
30-39	55	41,4
40-49	62	46,6
50 yaş üstü	7	5,3
TOPLAM	133	100,0
TOPLAM	135	

Not: 2 Kişi bu soruyu cevaplamamıştır.

Ankete katılan 135 kişinin 133'ü bu soruyu cevaplamıştır. Ankete 20-29 yaş arası 9 kişi; 30-39 yaş arası 55 kişi; 40-49 yaş arası 62 kişi ve 50 ve üstü yaşta 7 kişi katılmıştır. Yüzdelik dağılım olarak en büyük ağırlığı oluşturan yaş grubu %46,6 ile 40-49 yaş arası gruptur. En küçük ağırlığı ise %5,3 ile 50 ve üstü yaş grubu teşkil etmektedir.

Şekil-19 Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	YÜZDELİK DAĞILIM
Erkek	63	46,7
Kadın	72	53,3
TOPLAM	135	100,0
TOPLAM	135	

Ankete katılan 135 kişinin 63'ü erkek, 72'si kadındır. Kadınların yüzdelik olarak ağırlığı %53,3 iken, erkeklerin oranı %46,7'dir.

Şekil-20 Ankete Katılanların Mesleklere Göre Dağılımı

MESLEK GRUBU	KİŞİ SAYISI	YÜZDELİK DAĞILIM
Sosyal Hizmet Uzmanı	18	13,3
Öğretmen	33	24,4
Memur	38	28,1
Çocuk Eğitici	24	17,8
Psikolog	6	4,4
Diyetisyen	4	3,0
Sağlık Görevlisi	6	4,4
Diğer	6	4,4
TOPLAM	135	100,0

TOPLAM	135
---------------	-----

Ankete katılanların 18'i sosyal hizmet uzmanı, 33'ü öğretmen, 38'i memur, 24'ü çocuk eğitici, 6'sı psikolog, 4'ü diyetisyen, 6'sı sağlık görevlisi ve 6'sı diğer meslek grubundadır. Yüzdelik dağılım olarak en büyük ağırlığı %28,1 ile memurlar; en düşük ağırlığı ise %3 ile diyetisyenler teşkil etmektedir. Memurlardan sonra en büyük ağırlığa sahip meslek grupları: %24,4 ile öğretmen, %17,8 ile çocuk eğitici, %13,3 ile sosyal hizmet uzmanı ve %4,4 ile sağlık görevlisi, psikolog ve diğer meslek grubudur.

Şekil 21 Ankete Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	KİŞİ SAYISI	YÜZDELİK DAĞILIM
İlköğretim	2	1,5
Lise	42	31,1
Üniversite	87	64,4
Yüksek Lisans	4	3,0
TOPLAM	135	100,0
TOPLAM	135	

Ankete katılan 135 kişinin 2'si ilköğretim, 42'si lise, 87'si üniversite ve 4'ü yüksek lisans mezunudur. Yüzdelik olarak dağılıma bakıldığında en büyük ağırlığı sırasıyla %64,4 ile üniversite, %31,1 ile lise, %3 ile yüksek lisans ve %1,5 ile ilköğretim mezunları oluşturmaktadır.

Şekil-22 Ankete Katılanların Görev Sürelerine Göre Dağılımı

GÖREV SÜRESİ	KİŞİ SAYISI	YÜZDELİK DAĞILIM
0-4 yıl	7	5,2
5-9 yıl	18	13,4
10-19 yıl	65	48,5
20-29 yıl	41	30,6
30 yıl ve üzeri	3	2,2
TOPLAM	134	100,0
TOPLAM	135	

NOT: 1 kişi bu soruyu cevaplamamıştır.

Ankete katılan 135 kişinin 134'ü bu soruyu cevaplamıştır. Görev süresi açısından değerlendirildiğinde, 134 kişinin 7'si 0-4 yıl; 18'i 5-9 yıl; 65'i 10-19

yıl; 41'i 20-29 yıl ve 3'ü 30 yıl ve üzeri mevcut görevlerindedir. En büyük ağırlığı %48,5 ile 10-19 yıl arası, en düşük ağırlığı ise, %2,2 ile 30 yıl ve üzeri görev süresi teşkil etmektedir.

Anketin güvenilirliği incelendiğinde, sicil sistemiyle ilgili 12 soruya ilişkin genel güvenilirlik 0,728 çıkmıştır. Bu oran anketin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

GÜVENİLİRLİK	SORU SAYISI
0,728	12

LİKERT Yöntemine göre hazırlanan ankette, sicil sistemine ilişkin 12 sorudan alınan sonuçların güvenilirliği de yüksektir.

SORULAR	GÜVENİLİRLİK
S1	0,687
S3	0,706
S4	0,713
S5	0,688
S7	0,707
S8	0,687
S9	0,772
S10	0,703
S11	0,681
S12	0,679
S2 (ters soru)	0,742
S6 (ters soru)	0,739

24 soruluk anketin son 12 sorusunu oluşturan 360 Derece Performans Değerleme Sistemi'nin genel olarak güvenilirliği 0,858 çıkmıştır. Anketin güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır.

GÜVENİLİRLİK	SORU SAYISI
0,858	12

360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin anket sorularının güvenilirliği soru bazında incelendiğinde de güvenilirliğin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

SORULAR	GÜVENİLİRLİK
Q2	0,834
Q3	0,835
Q4	0,838
Q5	0,841
Q6	0,838
Q7	0,837
Q8	0,852
Q9	0,845
Q10	0,841
Q11	0,838
Q12	0,842
Q1 (ters soru)	0,905

Yapılan anket çalışmasında, farklı sınıflandırmalarda (cinsiyet, yaş grubu, meslek, eğitim düzeyi vs.) sicil sistemi ve 360 derece performans değerlendirme sistemi karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Şekil-23 Cinsiyete Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı

CİNSİYET		SİCİL	360 DERECE
Erkek	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	63	63
Kadın	Ortalama	%43	%57
	Kişi Sayısı	72	72
TOPLAM	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	135	135

Ankete katılan 135 kişinin 63'ü erkek, 72'si kadındır. Erkeklerin %42'si sicil sistemini desteklerken, %58'i 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. Kadınların %43'ü sicil sistemini desteklerken, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. Toplamda %42'si sicil sistemini desteklerken, %58'i 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir.

**Şekil-24 Mesleğe Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans
Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı**

MESLEK		SİCİL	360 DERECE
Sosyal Hizmet Uzmanı	Ortalama	%39	%61
	Kişi Sayısı	18	18
Öğretmen	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	33	33
Memur	Ortalama	%45	%55
	Kişi Sayısı	38	38
Çocuk Eğiticisi	Ortalama	%43	%57
	Kişi Sayısı	24	24
Psikolog	Ortalama	%38	%62
	Kişi Sayısı	6	6
Diyetisyen	Ortalama	%35	%65
	Kişi Sayısı	4	4
Sağlık Görevlisi	Ortalama	%43	%57
	Kişi Sayısı	6	6
Diğer	Ortalama	%44	%56
	Kişi Sayısı	6	6
TOPLAM	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	135	135

Ankete katılan 135 kişinin 18'i sosyal hizmet uzmanı, 33'ü öğretmen, 38'i memur, 24'ü çocuk eğiticisi, 6'sı psikolog, 4'ü diyetisyen, 6'sı sağlık görevlisi ve 6'sı diğer meslek gruplarındandır.

Sosyal hizmet uzmanlarının %39'u sicil sistemini %61'i 360 derece performans değerlendirme sistemini; öğretmenlerin %42'si sicil sistemini, %58'i 360 derece performans değerlendirme sistemini; memurların %45'i sicil sistemini, %55'i performans değerlendirme sistemini; çocuk eğiticilerinin %43'ü sicil sistemini, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini; psikologların %38'i sicil sistemini, %62'si 360 derece performans değerlendirme sistemini; diyetisyenlerin %35'i sicil sistemini, %65'i 360 derece performans değerlendirme sistemini; sağlık görevlilerinin %43'ü sicil sistemini, %57'si 360 derece

performans değerlendirme sistemini; diğer meslek gruplarının %44'ü sicil sistemini, %56'sı 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. Toplamda %42'si sicil sistemini, %58'i 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemini en büyük ağırlıkla destekleyen meslek grubu %65 ile diyetisyenler olmakla birlikte, bunu sırasıyla %62 ile psikologlar, %61 ile sosyal hizmet uzmanları, %58 ile öğretmenler, %57 ile çocuk eğitici ve sağlık görevlileri izlemektedir.

Şekil-25 Eğitim Düzeyine Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı

EĞİTİM		SİCİL	360 DERECE
İlköğretim	Ortalama	%52	%48
	Kişi Sayısı	2	2
Lise	Ortalama	%45	%55
	Kişi Sayısı	42	42
Üniversite	Ortalama	%41	%59
	Kişi Sayısı	87	87
Yüksek Lisans	Ortalama	%35	%65
	Kişi Sayısı	4	4
TOPLAM	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	135	135

135 kişinin katıldığı ankette 2 kişi ilköğretim, 42 kişi lise, 87 kişi üniversite, 4 kişi ise yüksek lisans mezunudur. Lise mezunlarının %45'i sicil sistemini, %55'i 360 derece performans değerlendirme sistemini; üniversite mezunlarının %41'i sicil sistemini, %59'u 360 derece performans değerlendirme sistemini, yüksek lisans mezunlarının %35'i sicil sistemini, %65'i ise 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi oransal olarak en çok yüksek lisans mezunlarından, en az ise ilköğretim mezunları tarafından olumlu karşılanmıştır.

Şekil-26 Görev Süresine Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı

GÖREV SÜRESİ		SİCİL	360 DERECE
0-4 yıl	Ortalama	%46	%54
	Kişi Sayısı	7	7
5-9 yıl	Ortalama	%36	%64
	Kişi Sayısı	18	18
10-19 yıl	Ortalama	%43	%57
	Kişi Sayısı	65	65
20-29 yıl	Ortalama	%43	%57
	Kişi Sayısı	41	41
30 yıl ve üzeri	Ortalama	%40	%60
	Kişi Sayısı	3	3
TOPLAM	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	134	134

135 kişinin katıldığı ankette görev süresi 0-4 yıl arası olan 7 kişi; 5-9 yıl arası olan 18 kişi; 10-19 yıl arası olan 65 kişi; 20-29 yıl arası olan 41 kişi; 30 yıl ve üzeri olan 3 kişi bulunmaktadır.

Görev süresi 0-4 yıl olanların %46'sı sicil sistemini, %54'ü 360 derece performans değerlendirme sistemini; 5-9 yıl olanların %36'sı sicil sistemini, %64'ü 360 derece performans değerlendirme sistemini; 10-19 yıl arası olanların %43'ü sicil sistemini, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini; 20-29 yıl arası olanların %43'ü sicil sistemini, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini; 30 yıl ve üzeri olanların %40'ı sicil sistemini, %60'ı 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. Toplamda ise, %42 oranında sicil, %58 oranında 360 derece performans değerlendirme sistemi tercih edilmektedir.

Sicil sistemini en çok tercih edenler %46 ile görev süresi 0-4 yıl olanlar olmakla birlikte, en az tercih edenler %36 ile görev süresi 5-9 yıl arası olanlardır. 360 derece performans değerlendirme sistemini en çok tercih edenler ise görev süresi 5-9 yıl olanlar olmakla birlikte, en az tercih edenlerin görev süresi 0-4 yıldır.

Görev süresi arttıkça, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, sicil sistemine göre tercih edilme oranının arttığı görülmektedir. Görev süresi artanlar yeni bir sistemi, görev süresi az olanlara oranla daha fazla benimsemektedir.

Şekil-27 Yaşa Göre Sicil Sistemi ve 360 Derece Performans Değerleme Sistemini Destekleyenlerin Dağılımı

YAŞ		SİCİL	360 DERECE
20-29	Ortalama	%39	%61
	Kişi Sayısı	9	9
30-39	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	55	55
40-49	Ortalama	%43	%57
	Kişi Sayısı	62	62
50 yaş ve üstü	Ortalama	%43	%57
	Kişi Sayısı	7	7
TOPLAM	Ortalama	%42	%58
	Kişi Sayısı	133	133

Ankete katılan 135 kişinin 9'u 20-29 yaş arası, 55'i 30-39 yaş arası, 62'si 40-49 yaş arası, 7'si ise 50 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. 20-29 yaş arası grubun %39'u sicil sistemini, %61'i 360 derece performans değerlendirme sistemini; 30-39 yaş grubunun %42'si sicil sistemini, %58'si 360 derece performans değerlendirme sistemini; 40-49 yaş grubunun %43'ü sicil sistemini, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini; 50 yaş ve üstü yaş grubun %43'ü sicil sistemini, %57'si 360 derece performans değerlendirme sistemini desteklemektedir. Toplamda %42 sicil sistemi tercih edilirken, %58 360 derece performans değerlendirme sistemi tercih edilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemini en çok tercih edenler 20-29 yaş arası grupta yer almakla birlikte, en az tercih edenler 40-49 ve 50 yaş ve üstü grupta yer almaktadır.

Yaş arttıkça, sicil sistemini 360 derece performans değerlendirme sistemine tercih edenlerin oranı da artmıştır. Yeni bir sistemi yaşı ileri olanlar, yaşı genç olanlara göre daha az benimsemektedir.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler de anlaşılacağı üzere artık sicil sistemi günün gereklerine cevap verememekte ve personel tarafından benimsenmemektedir.

Sicil sistemi personeli teşvik edici bir sistem olmaktan uzaktır. Personelle yönetici arasındaki kişisel ilişkilerin sicil notunda etkili olması sebebiyle, sicil sisteminde objektiflikten söz etmek mümkün değildir. Kişisel ve örgütsel gelişim açısından bir katkı sağlamamakla birlikte, yılda bir kez verilen sicil notları da başarının ölçülmesi açısından yeterli olmamaktadır. Sicil amiri, sicil doldurma tarihine yakın zamanda edindiği intibaya göre sicil notu verdiğinden dolayı, verilen bu not geneli değil özeli belirtmekte ve performansın belirlenmesi açısından bir ölçüt olmamaktadır.

Kişisel ve örgütsel performansın yükselmesinde, geribildirim yapılması önemli bir ayrıntıdır. Ancak sicil notu gizlidir ve bu nedenle personelin kendi eksiklerini görerek kendini geliştirme yönünde harekete geçmesi yönünde bir engel teşkil etmektedir. Personel, gösterdiği performansa ilişkin, olumsuz da olsa bilgilendirilmeyi, hiç bilgilendirilmemeye tercih etmektedir.

Personel, sicil notu verilirken, sicil amirlerinin adil davrandıklarına inanmamakta ve sicil sisteminin işte gösterilen başarının ölçülmesi açısından yeterli bir sistem olduğuna inanmamaktadır. Personel genel olarak sicil sistemi uygulamasından memnun değildir.

Personel, yalnızca yöneticilerin personeli değerlediği tek yönlü değerlendirme sistemini benimsememekte, değerlendirme sürecine çalışma arkadaşlarının da katılmasının daha adil bir sistem olacağını düşünmektedir.

Personel, yöneticilerin değeri lenmesinde söz sahibi olmak istemektedir. Böyle bir uygulama personelin kendisini değeri li hissetmesini ve örgüte olan aidiyet duygusunun artmasını sağlayacaktır. Bu şekilde motivasyonun artması, hem çalışanların hem de örgütün performansını ve verimliliğini artıracaktır.

SONUÇ

Kamu yönetiminde mevcut sorunlar nedeniyle girifilen reform çalışmaları, benimsenen yeni yönetim yaklaşımları ve performans yönetimi gibi etkinliklerde amaç, kamuda etkinliği ve verimliliği artırmak ve vatandaşın yıllardır beklediği kaliteli ve nitelikli hizmeti daha az maliyetle sunmaktır. Ancak yıllardır girifilen çalışmalardan beklenen sonuç alınamamıştır ve kamu kesimi halen başta personel sistemiyle ilgili sorunlar olmak üzere pek çok sorunla karşı karşıyadır.

Kamu yönetiminde yıllardır etkinliğin sağlanamamasının önemli nedenlerinden biri de personel sisteminde varolan sorunlardır. Gerek personel açısından, gerekse kamu hizmeti sunulan vatandaşlar açısından kamu yönetiminde performans yönetimine geçilmesi önemlidir.

Kamu hizmetinde vatandaş odaklı düşünölmeli ve vatandaş memnuniyeti esas olmalıdır. Buna en uygun yapı olarak personel sistemi de performansa dayalı olarak düzenlenmelidir. Kurumlarda iş analizleri, görev tanımları ve norm kadro çalışmaları gibi uygulamalar aracılığıyla, kurumun nitelik ve nicelik açısından personel ihtiyacı belirlenmelidir. Böylece hem gereksiz istihdamın neden olduğu kaynak israfı engellenmiş olacak, hem de kamu hizmetlerinde etkinlik sağlanmış ve vatandaşın yıllardır şikâyetçi olduğu kırtasiyecilik sorunu da aşılmış olacaktır.

Performans değerlemenin vatandaşa sağladığı bu dolaylı fayda yanında, personele sağladığı faydalar da vardır. Çalışanlar, gösterdikleri performans sonucu kendilerine verilen çeşitli ödöllerle işlerine daha çok motive olurlar. Başarılı ve başarısız personelin yönetim tarafından tespit edildiğinin bilinmesi, başarılı personeli işine motive eden manevi bir motivasyon aracıdır ve performansın artırılmasında önem arz eder.

Performans yönetimi ilkeleri ile kamu yönetiminin temel mantığı arasında halen var olan çelişkilere bir çözüml bulunması, kamuda

performans yönetiminin uygulanabilmesini sağlayacaktır. Bu noktada öncelikle örgütlenmede bazı değişiklikler yapılmalıdır ve sonuçta, performans denetimine uygun örgütlenme sağlanmalıdır. Her memur görevini, yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilmeli, vatandaş memnuniyetini esas almalıdır ve kamu yararının artırılması amacını gütmelidir. Ancak performans yönetiminin uygulanabilmesi açısından bu yeterli değildir. Yönetim karar ve eylemlerinde şeffaf olmalı, yönetim, vatandaşa gerektiğinde hesap verebilmelidir. Performans yönetiminin hayata geçirilmesi dışında bunun sağlayacağı pek çok fayda vardır. En önemlileri, yolsuzlukların önüne geçilmesi ve vatandaşın devlete olan güveninin artmasıdır.

Personel değerlemenin yansız ve nesnel şekilde yapılması, personelin performansını ölçecek kriterlerin önceden belirlenmiş olmasına bağlıdır. Çağdaş personel değerlendirme sisteminin temeli olan bu kriterler belirlenirken, kamu kurum ve kuruluşlarındaki görevlerin tek tek incelenmesi ve her bir göreve uygun standartların belirlenmesi, sicil sistemindeki sorunların göz önünde bulundurulması, soruların nesnel ölçmeye uygun hale getirilmesi, performans değerlendirme sisteminin tutarlılığının artırılması gerekmektedir.

Performans yönetimi basit ve rutin bir iş değildir. Aksine hem örgüt amaçlarının, hem de çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından son derece önemli bir süreçtir.

Bu süreçte, kişilerin gördükleri eğitime ve mesleklerine uygun işlerde çalıştırılmasını sağlayacak bir insangücü politikasının izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmış olması ve bu kadrolara atacak personelde aranacak niteliklerin belirlenmiş olması da önemli bir ayrıntıdır.

Personelin performansı, personelin örgüte sağladığı katkıyla ölçülmektedir. Yönetici, mevcut insan kaynağı ile bu katkıyı maksimuma çıkarmakla görevlidir. Yöneticinin elindeki para, zaman ve malzeme gibi kaynakların kullanılmasında yararlanacağı en önemli kaynak insan kaynağıdır.

Bu unsurların etkili ve verimli şekilde kullanılabilmesi için yönetici, personeli motive etmelidir.

Türkiye'nin en önemli kamu kurumlarından biri olan S.H.Ç.E.K.'da sicil sisteminin yarattığı sorunlarla karşı karşıyadır. Her kesimden insana hizmet sunan kamu kurumunun personel yapısı objektif altına alındığında, gerek gözlemlenen, gerekse medyada yer verilen pek çok sorunu bünyesinde barındırdığı görülmüştür. Kaliteli ve etkili kamu hizmeti sunma noktasında en önemli rol personele düşmektedir. Personelin etkili ve verimli olabilmesi için de kurumda motivasyon mekanizmasının iyi işliyor olması gerekmektedir. Bu noktada personelin başarılarının ödüllendirilmesi, başarısızlıklarının ise cezalandırılması ön plana çıkmaktadır. Sicil sisteminin motive etme fonksiyonu yok denecek kadar azdır. Sicil sistemi, başarı gösteren personeli ödüllendirmekten uzak olduğu gibi, başarısız personele yönelik de herhangi bir yaptırım uygulamamaktadır.

Personelin başarı değerlemesindeki bu yanlışlık tüm kamu hizmetlerini olumsuz etkilemektedir. Bu kördüğümü aşmada "360 derece performans değerlendirme sistemi" bir çözüm olabilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, sicil sisteminin eksiklerini tamamlayabilecek ve kamu hizmetlerinde verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir.

Personel yönetiminde, personelle ilgili sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, personelle ilgili sürekli ve doğru bilgi sağlama yanında, bu bilgilerin kurum hedefleri doğrultusunda kullanılmasına da katkı sağlar. Bu sistem sadece personelin performansı hakkında bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda performansın artırılabilmesi için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğiyle ilgili öneriler de sunar.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bu yararlarına rağmen, objektiflikten uzaklaşılması halinde sistemin etkinliği azalır. Değerlemeyi kaç

kişi tarafından yapılacağı değil, kimler tarafından yapılacağı bu noktada ön plana çıkmaktadır.

Bu sistem yöneticilerin direnişliyle karşılaşabilir. Yöneticiler alışık olmadıkları bir durum olması sebebiyle, çalışanlarla işbirliği yapmayı reddedebilirler.

Yöneticilere ve çalışanlara sistemle ilgili gerekli ve yeterli eğitim verilmediği takdirde, sistem yanlış şekilde kullanılabilir ve örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Bu olumsuzlukların en aza indirilebilmesi için :

- Sistemin uygulama aşamalarında dikkatli olunması,
- Örgüte belli bir adaptasyon süreci tanınması,
- Değerleme yapılırken duygusallıktan uzak durularak profesyonelce davranılması,
- Değerleme sorularının değerleyen kişinin kişisel duygularından etkilenmeyeceği şekilde hazırlanması,
- Geribildirim araçlarının güvenilir ve geçerliği olan metotlardan oluşturulması,
- Başta tüm birimlerde değil, yöneticiye yakın bir birimde pilot uygulamayla başlatılması ve sonuçlarının gözlenmesi,
- Değerlemenin çalışanların cezalandırılması amacıyla değil, örgütsel ve bireysel gelişimin sağlanması amacıyla yapıldığına çalışanların ikna edilmesi,
- Değerlemeye ilişkin her düzeye geri bildirim verilmesi gerekmektedir.

Günümüz rekabet ortamında başarı ön plana çıkmış, “insan” kavramı önem kazanmıştır. İnsan unsuruna önemli vurgular yapan 360 derece performans değerleme sistemi yukarıda belirtildiği şekilde olumsuzlukları en

aza indirilerek, gerek kamu, gerekse özel sektörde örgütleri başarıya ulaştıracak önemli bir sistemdir.

S.H.Ç.E.K. Ankara İl Müdürlüğü ve Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı kurum ve kuruluşlarda istihdam edilen 135 personelin katılımıyla yapılan anket çalışmasından çıkan sonuç da sicil sisteminin artık günün gereklerine cevap veremediği, personeli motive etme ve personelin performansının objektif şekilde ölçme konusunda ciddi sorunlar yaşadığı yönündedir.

Personel sicil sisteminin teşvik edici bulmamakta, yöneticileriyle kişisel ilişkilerinin sicil notunu etkilediğini düşünmekte ve dolayısıyla bu sistemi objektif, adil ve performansın ölçülmesi açısından yeterli bulmamaktadır. Sicil sistemi kişisel ve örgütsel gelişimi destekleyici bulunmamakta ve bu sistemin verimliliği artırma konusunda herhangi bir katkı sağladığına inanılmamaktadır.

Personel, işteki çalışmalarının yönetici üzerinde bıraktığı izlenimle ilgili olarak, bu izlenim olumsuz bile olsa bilgilendirilmeyi, hiç bilgilendirilmemeye tercih etmektedir. Bu noktada geribildirimün önemi anlaşılmakta ve sicil sisteminin bu noktada personelin isteğine cevap vermediği anlaşılmaktadır. Personel sicil sonuçlarının kendisine tebliğ edilmesi neticesinde, kendi yetersizliklerini görerek, kendini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlayacağı inancındadır.

Anket sonuçlarına göre, personel genel anlamda sicil sisteminden memnun değildir. Anketten yeni bir sistemi destekleyici yönde sonuçlar alınmıştır. Anket çalışması yapılırken personele 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında ön bilgi verilmiştir. Personel, kendisinin de değerlendirme sürecine katıldığı, tek yönlü olarak yalnızca yöneticilerin değil, personelin de yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde söz sahibi olduğu, dolayısıyla sicil sistemine göre daha objektif bir değerlemenin yapılabildiği 360 derece performans değerlendirme sistemini olumlu karşılamıştır.

360 derece performans değerlendirme sistemi daha adil ve güvenilir bulunmuştur. Bu sistem, gerek kişisel, gerekse örgütsel gelişime katkı

sağlayıcı bulunmuş ve örgütte kişisel ilişkilerin bu süreçten olumlu etkileneceği şeklinde bir sonuç çıkmıştır.

Değerleme sürecine dâhil olmak, personelin kendisini değerli hissetmesine ve iş yerine olan aidiyet duygusunu artırarak, verimliliğinin ve motivasyonunun artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, sicil sisteminin pek çok açıdan günün ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz olduğu tartışma götürmez bir gerçektir. Rekabet yarışında geride kalmamak için, personel değerlemeye ilişkin olarak yeni bir sisteme zaman kaybedilmeden geçilmesi artık bir zorunluluk halini almıştır. Tez çalışması içerisinde ayrıntılı şekilde anlatılan performans değerlendirme sistemine geçişte izlenmesi gereken aşamalar izlenerek ve bu altyapı sağlam bir şekilde oluşturularak, sicil sistemi yerini 360 derece performans değerlendirme sistemine bırakabilir.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1999.

AÇIKALIN, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegama Yayıncılık, Ankara, 1996.

AÇIKALIN, Aytaç, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegama Yayıncılık, Ankara, 1999.

AKAL, Zuhâl, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans ve Göstergeleri**, Mili Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1992.

AKALIN, T.Tamer. “Şimdi Moda Performans”, **İdarecinin Sesi**, 107, (2004), 44-46.

AKGÜNER, Tayfun, **Kamu Personel Yönetimi**, Der Yayınları İstanbul, 1992.

AKYÜZ, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, 2001.

ALDEMİR, M.Ceyhan, A.ATAOL ve G.BUDAK, **Personel Yönetimi**, Kadeşler Ciltevi, İzmir, 1996.

ANDERSEN, Arthur, **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, 2000.

ARGON, Türkan ve A. EREN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

ARSLAN, Akın: “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2

AŞKUN, İnal Cem, **İşgören**, İstanbul, 1982.

ATEŞ, Hamza ve Dilek ÇETİN. : “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, **Çağdaş Kamu Yönetimi**, II, (2003), 265-273.

AYDIN, Ahmet Hamdi, **Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar Ve Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, 2004.

AYHAN, Şahika ve Aysu ACAR. “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, **Human Resources**, (Haziran 1997), 25-27.

AYTEK, Bintuğ, **İşletmelerde Zaman Kullanımı ve İş Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler**, Ankara, 1978.

Aygül AYTAÇ: “360 Derece Performans Değerlendirme”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>

BABUŞÇU, Şenol. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Asomedy**, (2000), 35-43.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

BAŞ, Hasan. “Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, [http:// maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr/ hasanbas.pdf](http://maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr/hasanbas.pdf)

BATTAL, Turgay, “**Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara, 1996.

BAYRAM, Levent: “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME”, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=482>

BİLGİN, Kamil Ufuk. “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, **Amme İdaresi Dergisi**, XXXVII, 2, (2004), 123-147.

BİLGİN, Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.

BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Beta Yayınları, Erzurum, 1990.

BOZKURT, Ömer, Turgay ERGUN, S.SEZEN, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1998.

BÜYÜKKILIÇ, Deniz ve Arife ÇOŞKUN. “Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, 3. (2002), 37-68

CAN, Halil, A. AKGÜN ve Ş. KAVUKÇUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.

CANMAN, Doğan, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.

CANMAN, Doğan. "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, XXVI, 1, (1993), 159-184.

CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993.

CANMAN, Doğan. "Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, XXV, 3, (Eylül, 1992), 3-11.

CANMAN, Doğan, M.Kemal ÖKTEM, "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması”, **Amme İdaresi Dergisi**, XXV., 4, (Aralık, 1992), 31-55.

ÇELİK, Nuri, "Devlet Memurlarının Olumlu ve Olumsuz Sicil Notları ve Kademe İlerlemeleri”, **Yerel Yönetim ve Denetim**, II, 10, (Kasım 1997), 27-35

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara, 2004.

DEMİR, Nazmiye, D.BİRBİL, N.ATALAY ve Ş.YILDIRIM, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları, Ankara, 1997

DERDİMAN, Cengiz, D. AKDENİZ. "Kamu yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirmesi”, **Polis Dergisi**, 34., (2003), 36-41.

DESTAN, İsmail. "Sicil Raporları”, **Yerel Yönetim ve Denetim**, V., 12 (Aralık, 2000), 3-9.

DİCLE, Ülkü, **Yönetmelik Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, 1982.

DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ankara, 2000.

EKE, Ali Erkan. "Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, **Verimlilik Dergisi**, 3., (1988), 108-149.

ERDOĞAN, İlhan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul, 1994.

EREL, Derya. "Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu”, **A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (Aralık-Ocak, 1997), 287-298.

ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi 'Psikolojik Bir Yaklaşım'**, Academy Plus Yayınları, Ankara, 2002

ERGUN, Turgay, **Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.

ERGUN, Turgay ve A.POLATOĞLU, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1988.

ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaacılık, İzmir, 1995.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999.

GÖZÜBÜYÜK, Şeref, **Yönetim Hukuku**, Turhan Yayınevi, Ankara, 2000.

GÜLER, Birgül Ayman. "Kamu Personel Sisteminde Reform Zorlamaları", **Amme İdaresi Dergisi**, .XXXVI, (Aralık, 2003), 17-35.

GÜRÜZ, Demet, G.Ö. YAYLACI, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2004.

HALİS Muhsin, M.TEKİNKUŞ. "Kamuda Performans Yönetimi", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, 2003.

İLTER, Ferhat. "Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı" **İşveren**, XXXXI, 5. (2003), 26-30.

İZGÖREN, Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Elma-Academy Plus, Ankara, 2001.

KALKANDELEN, Hayrettin. "Kamu Personel Yönetimimizdeki Temel Sorunlar", **Çağdaş Yerel Yönetimleri**, VI., 1, (Ocak, 1997).

Kamu Yönetimi Araştırması – Genel Rapor. **Kamu Yönetimi Araştırma Projesi**, 1991.

KARABATAK, Birgül. "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Kapsamında Bulunan Memurların Sicil Yöntemiyle Değerlendirilmeleri", **Belediye Dergisi**, VII., 3 (Eylül, 2000).

NİŞANCI, Z.Nuray. "Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, X, 3-4., (1992)

OBERG, Winston: "Personelin Değerlendirilmesi", Çev. Cemil CEM. **Amme İdaresi Dergisi**, V, 2, (Haziran, 1972), 74-91.

ÖKTEM, M.Kemal; "Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi", **Amme İdaresi Dergisi**, XXV., 2, (Haziran, 1992), 85-105.

ÖZDEMİR, Mahmud. "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, 2, (Haziran, 1992), 169-175.

ÖZGEN, Hüseyin, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, 2002.

ÖZTEKİN, Ali, **Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No: 275, Ankara, 1998.

PİRLER, Orhan. "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması", **Türk İdare Dergisi**, 376, (Eylül 1987), 17-34.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi – Politika ve Yönetmelikler**, Bursa, 1997.

SEAMOĞLU, Ahmet, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul, 1998.

SERİNKAN, Celalettin. "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, 4, (1996), 21-36

ŞAYLAN, Gencay, **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş – Kritik ve Reform Önerileri**, TESEV Yayınları, İstanbul, 2000.

ŞEN, Mustafa Lütfi. "Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması", **Amme İdaresi Dergisi**, XXVIII., 1, (Mart, 1993), 77-92

ŞENATALAR, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul, 1975.

TAYMAZ, Haydar, **Hizmet İçi Eğitim**, Ankara, 1982.

TİMUR, Hikmet. "Personel Başarı Değerlemesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **Amme İdaresi Dergisi**, XVI, 3, (1983), 3-22.

TİMUR, Hikmet. "İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar", **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, VIII,.1, (1990), 141-147.

TORTOP, Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 1994.

TORTOP, Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.

TURGUT, Hasan. "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, 42, (Temmuz-Eylül, 2001), 56-69.

TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979.

TUTUM, Cahit. "Kamu Personeli Sorunu", **Amme İdaresi Dergisi**, XXIII., 3, (1990), 31-45.

TÜMER, Sumru. "Başarı Değerlemedeki Zorluklar", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, 104, (1997), 18-20.

TÜRKEL, Süleyman. "Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları", **Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi**, I., 3, (Haziran, 1980), 88-109.

Güneş ULUKUŞ. "Yöneticinin Performansı, Çalışanın Performansını Belirler mi?", **Human Resources**. (Ekim, 2005), 20-22.

UYARGİL, Cavide, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2000.

ÜLSEVER, Cüneyt, **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetim**, İstanbul, 2003.

YALÇIN, Selçuk, **Personel İdaresi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1973.

YILMAZ, Abdullah, M.ÖKMEN, **Kamu Yönetimi – Kuramdan Uygulamaya**, Ankara, 2004.

EK / 1

**SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU'NDA
PERFORMANS DEĞERLEMESİNE YÖNELİK ANKET**

Bu anket çalışmasında kamu yönetiminde yıllardır uygulanan ve pek çok eleştiriye hedef olan “sicil sistemi”ne ilişkin söz konusu kurumdaki mevcut durumu belirlemek ve buna alternatif olabilecek “360 derece performans değerlendirme” sistemine ilişkin fikirlerden yararlanmak amaçlanmıştır. Sizin vereceğiniz cevaplar ışığında sicil sisteminin kurum personeli üzerindeki etkisi belirlenecek ve bu sistemin yerini alabilecek sistem incelenecektir.

Anket formu her bölümde 12 soru olmak üzere, toplam iki bölümden ve 24 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, sicil sistemi değerlendirilecek, ikinci bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin yargılara varılmaya çalışılacaktır. Sizden beklediğimiz, düşüncenize en yakın olan şıkkı işaretlemenizdir.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Duygu ALTAY

YAŞINIZ:

CİNSİYETİNİZ:

MESLEĞİNİZ:

EĞİTİM DURUMUNUZ:

GÖREV SÜRENİZ:

ANKARA'DA İKAMET SÜRENİZ:

Bu bölümdeki soruların amacı sicil sistemine ilişkin düşüncelerinizi öğrenmektir. Lütfen düşüncenize en yakın olan şıkkı yuvarlak içine alınız.

S1. Sicil sistemi, personeli teşvik edici bir sistemdir.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S2. Personelle yönetici arasındaki kişisel ilişkiler personelin sicil notunda etkilidir.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S3. Sicil sistemi kişisel ve örgütsel gelişimi destekleyen bir sistemdir.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S4. Sicil sisteminde başarının ölçülmesi objektif ölçütlere göre yapılmaktadır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S5. Yılda bir kez verilen sicil notları başarının ölçülmesi açısından yeterlidir.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım

4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S6. Sicil amiri, sicil doldurma tarihine yakın zamanlarda edindiği intiba ya da bir olayı değerlendirerek personelin sicil notuna karar vermektedir.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S7. Sicil sonuçlarının açık bir biçimde personele tebliğ edilmesi, personelin kendi yetersizliklerini görerek, kendini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlar.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S8. Düzenli aralıklarla yapılan sicil değerlemesi işteki verimliliğimi artırmaktadır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S9. İşteki çalışmalarımın yönetici üzerinde bıraktığı izlenimle ilgili olarak, bu izlenim olumsuz bile olsa bilgilendirilmeyi, hiç bilgilendirilmemeye tercih ederim.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S10. Sicil sistemi işte gösterdiğim başarının ölçülmesi açısından yeterli bir sistemdir.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S11. Sicil amirlerinin sicil notu verirken adil davrandıklarını düşünüyorum.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S12. Sicil sistemi uygulamasından memnunum.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

Bu bölümdeki soruların amacı, personelin görüşleri doğrultusunda, “360 derece performans değerlendirme” sisteminin kurumda uygulanabilirliğine ilişkin bir yargıya varmaktır. Lütfen düşüncenize en yakın olan şikkı yuvarlak içine alınız.

S1. Yalnızca yöneticilerin personeli değerlediği tek yönlü değerlendirme sistemleri objektiften uzaktır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S2. Başarı değerlendirme sürecine yalnızca yöneticiler değil, personelin çalışma arkadaşları da katılmalıdır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S3. Çalışanların kişisel olarak temas halinde bulunduğu çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, yalnızca yöneticiler tarafından değerlendirildikleri sicil sistemine göre daha adil bir sistemdir.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S4. Çalışanların iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde etmesine imkân tanır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S5. Çalışanların başarısının, kişisel olarak temas halinde bulunduğu iş arkadaşları tarafından değerlendirildiği bu yöntem, örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesine katkı sağlar.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S6. Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip kaynaklardan toplanması, yöneticilerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmasını sağlar.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S7. İşte gösterdiğim performans hakkındaki bilginin, farklı ilişkilerde bulunduğum kaynaklardan toplanması, performansıma ilişkin farklı bilgiler almamı olanaklı kılarak kişisel gelişimimi sağlar.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S8. Aldığım performans notuna ilişkin tarafıma bilgi verilmesi işteki başarıımı/performansını artırır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S9. Yöneticimin başarıma ilişkin verdiği nota paralel olarak, benim de yöneticimin başarısını değerlendirmem, yöneticimin şahsi önyargılarla not verme eğilimini azaltacaktır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S10. Yöneticimin ve iş arkadaşlarımdan başarı değerlendirme aşamasında rol almam, kendimi değerli hissetmemi sağlar.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S11. Performans değerlendirme sürecine dâhil olmam, iş yerine olan aidiyetlik duygumu artırır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

S12. Performansımın farklı kaynaklardan değerlendirilmesi verimliliğimi ve motivasyonumu artırır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

ÖZET

ALTAY, Duygu. Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Kamu yönetiminde personel değerlemesinde kullanılan sicil sistemi günümüz rekabet ortamının gereklerine cevap verememektedir. Sistemin gerek personelin başarısını ölçme, gerekse ölçümleri değerlendirme konusunda yetersizliği tartışma götürmez bir gerçektir. Sicil sistemi objektif bir değerlendirme sistemi değildir. Verilecek sicil notu büyük ölçüde yöneticinin inisiyatifindedir ve suiistimale açıktır. Sicil değerlemesi sonucu, personelin başarısına ilişkin bir geribildirim söz konusu olmadığı için, yapılan değerlendirme personelin başarısına katkı sağlamamaktadır. Bu sistem başarılı ile başarısız birbirinden ayırma konusunda yetersizdir, hemen hemen herkes benzer notları almaktadır. Bu da personelin motivasyonunu düşürmektedir. Dolayısıyla kamu yönetimi için yeni bir personel değerlendirme sisteminin geliştirilmesi zamanı gelmiştir.

Sicil sistemine alternatif sistem 360 derece (çoklu) performans değerlendirme sistemi olabilir. Bu sistemde personeli yalnızca yöneticileri değil, aynı zamanda iş ilişkisi içerisinde bulunduğu farklı kişiler de değerlemektedir. Böylece farklı kaynaklardan alınan bilgiler doğrultusunda yapılan değerlendirme daha objektif olmakla birlikte, personelin motivasyonu da bu süreçten olumlu etkilenmektedir. Bu sistemde tek yönlü olarak yönetici personeli değerlememekte, aynı zamanda personel de yöneticiyi değerlemektedir. Değerleme sürecine bu şekilde doğrudan katılan personelin örgüte olan aidiyet duygusu artmakta, personel kendisini daha değerli hissetmekte ve böylece motivasyonu artmaktadır. Geribildirimle performansına ilişkin bilgilendirilen personel, eksiklerini görebilmekte ve eksiklerini tamamlama konusunda çaba sarf etmektedir. Bu sistemde aynı zamanda personelin

eğitim gereksinmesi de daha kolay tespit edilebilmektedir. Bu gerek örgütsel, gerekse bireysel gelişime önemli katkılar sağlamaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş sürecinde öncelikle gerekli altyapı oluşturulmalı, yöneticiler ve personel bu konuda bilgilendirilmelidir. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu için önerilen bu sistem, diğer kamu kurumlarında da uygulanabilir.

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Ankara İl Müdürlüğü ve Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı kurumlarda istihdam edilen 135 personel ile yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre, kurum personeli sicil sistemine eleştirel yaklaşmakta ve yeni bir sisteme sıcak bakmaktadır.

Anahtar Sözcükler

- 1. performans değerlendirme**
- 2. sicil sistemi**
- 3. 360 derece performans değerlendirme sistemi**
- 4. kamu yönetiminde performans değerlendirme**
- 5. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu**

ABSTRACT

ALTAY, Duygu. The Performance Evaluation Process in Public Administration and the Model of The Prime Ministry Social Services & Child Care Institute , Master Thesis. Ankara, 2007.

The employment record system which is used in employee evaluation in public administration can not fulfill the needs of today's rivalry atmosphere. It is an indisputable reality that the system mentioned above is adequate neither in surveying the success of the employees nor in evaluating these surveys. The employment record system is not an objective evaluation system. The employment record grade that is to be given is mostly in the initiative of the superintendent and is inclined to abuse. Since there is no feedback concerning the success of the employees as a result of the employment record grading, the evaluation made has no contribution to their achievement. This system is inadequate in discernment of the successful ones from the others and almost every employee gets the same or similar grades; which reduces the motivation. Thus, it is required to improve a new employee evaluation system for public administration.

The 360 Degree Multiple Feedback System could be an alternative for the employment record system. The employee is not evaluated only by his/her superintendents but also by different colleagues. Therefore, the more objective the evaluation becomes with information taken from different sources, the more contribution the motivation of the employee gets. In this system, the superintendents do not evaluate the employees unilaterally. On the contrary, the employees evaluate the superintendents as well. As a result, with the employees' direct participation to the evaluation process, their feeling of the state of belonging to the organisation increases as they feel themselves more talented and valued thus getting self-motivation. As the employees are informed about their performance through feedback, they can see their incompetences and can show diligence to eliminate these. With

this system also, the employees' requirement for occupational retraining can be determined more easily. This situation makes considerable contribution to both individual and organisational improvement.

In the transition period to the 360 Degree Multiple Feedback System, principally the required substructure should be constituted and the superintendents and the employees should be acquainted with the required information about the subject. This suggested system for The Prime Ministry Social Services & Child Care Institute can also be put into practice in other public institutions.

According to the data acquired through the public survey conducted with the 135 employees employed in The Prime Ministry Social Services & Child Care Institute Ankara Provincial Administration and associated institutions, the employees of the organization have a critical approach to the employment record system and they give us the idea that they would support a new system.

Keywords

- 1. performance evaluation**
- 2. the employment record system**
- 3. 360 degree multiple feedback system**
- 4. performance evaluation in public administration**
- 5. The Prime Ministry Social Services & Child Care Institute**

