



**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE
KALKINMA AJANSLARI İÇİN BİR
PERFORMANS DEĞERLEME ÖNERİSİ**

**2021
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Abdölsamet UZUN

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE KALKINMA AJANSLARI
İÇİN BİR PERFORMANS DEĞERLEME ÖNERİSİ**

Abdölsamet UZUN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Ocak 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	7
DOĞRULUK BEYANI	8
ÖNSÖZ	9
ÖZ.....	10
ABSTRACT.....	11
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	12
ARCHIVE RECORD INFORMATION	13
KISALTMALAR	14
ARAŞTIRMANIN KONUSU	15
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	15
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	16
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	16
EVREN VE ÖRNEKLEM	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	17
1. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL BOYUTU	18
1.1. Performans Yönetiminin Yeri ve Temel Kavramları.....	18
1.1.1. Performans Kavramı.....	18
1.1.2. Performans Yönetimi Kavramı	19
1.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları.....	19
1.1.3.1. Stratejik Planlama.....	19
1.1.3.2. Ücret-Maaş Yönetimi	20
1.1.3.3. Kariyer Geliştirme ve Yönetimi	20
1.1.3.4. Eğitim İhtiyacının Saptanması.....	20
1.1.3.5. İşe Son Verme Kararlarının Alınması.....	20
1.1.4. Performans Yönetiminin Faydaları	21

1.1.4.1.	Yöneticiler Açısından Faydalar.....	21
1.1.4.2.	İş Görenler Açısından Faydalar.....	21
1.1.4.3.	Örgüt Açısından Faydalar	22
1.2.	Performans Yönetim Süreci.....	22
1.2.1.	Performans Yönetim Sisteminin Tasarlanması	23
1.2.1.1.	Mevcut Sistemin İncelenmesi	23
1.2.1.2.	Beklentilerin Tespiti	23
1.2.1.3.	Görev ve Sorumlulukların Tespiti	23
1.2.2.	Performans Yönetim Sisteminin Uygulanması	24
1.2.3.	Performans Yönetim Sisteminin Değerlenmesi	24
1.3.	Performans Planlanması	24
1.3.1.	Stratejik Planlama	25
1.3.1.1.	Misyon, Vizyon ve Hedef Belirleme	26
1.3.1.2.	Durum Analizi	27
1.3.1.3.	Strateji Uygulama ve Kontrolü	27
1.3.2.	Performans Kriterleri (Standartları).....	28
1.4.	Performans Ölçümü.....	29
1.4.1.	Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	29
1.4.1.1.	Sıralama.....	29
1.4.1.2.	Zorunlu Dağılım	29
1.4.2.	Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	30
1.4.2.1.	Davranış Temelli Değerlendirme Ölçeği	30
1.4.2.2.	Kritik Olay	30
1.4.2.3.	İşaretleme Listesi	30
1.4.3.	Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	30
1.4.4.	Personelin Geleceğe Dönük Performansını Belirlemeye Dayalı Yöntemler	31
1.4.5.	Amaçlara Göre Yönetim	31
1.4.6.	360 Derece Performans Değerlendirme	31
1.5.	Performans Değerlemesi.....	32
1.5.1.	Performans Değerleme Kaynakları	33
1.5.1.1.	Çalışanın Öz Değerlemesi	33

1.5.1.2.	Astların Değerlemesi	34
1.5.1.3.	Müşterilerin Değerlemesi.....	34
1.5.1.4.	Eşitlerin Değerlemesi.....	34
1.5.1.5.	Yöneticilerin Değerlemesi	35
1.5.2.	Performans Değerlemede Yaklaşım	35
1.6.	Performans İyileştirme	36
1.6.1.	Performans Sorunlarının Belirtileri.....	36
1.6.2.	Sorunlu Performansı İyileştirme	36
1.7.	Performans Geliştirme.....	37
1.7.1.	Koçluk	37
1.7.2.	Mentorluk	37
1.7.3.	Kariyer Planlama	38
1.7.4.	Ödüllendirme	39
1.7.5.	Performans Geliştirme Planı	39
1.8.	Performans Ölçme ve Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar	40
1.8.1.	Tek Yönlü Ölçüt.....	40
1.8.2.	Hale Etkisi	40
1.8.3.	Yakın Geçmişte Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme	40
1.8.4.	Kontrast Etkisi	41
1.8.5.	Ortalama Eğilimi	41
1.8.6.	Tolerans ve Katılık.....	41
1.8.7.	Pozisyondan Etkilenme	42
1.8.8.	Kişisel Önyargılar	42
1.8.9.	Atıf Hatası.....	42
2.	KALKINMA AJANSLARI	43
2.1.	Kalkınma Ajanslarının Yapıları ve Özellikleri	43
2.2.	Kalkınma Ajanslarının Yetki ve Sorumlulukları.....	45
2.3.	Kalkınma Ajanslarının Organizasyon Yapısı	46
2.3.1.	Kalkınma Kurulu.....	46
2.3.2.	Yönetim Kurulu	47
2.3.3.	Genel Sekreterlik	47
2.3.4.	Yatırım Destek Ofisleri	47
2.3.5.	Çalışma Birimleri.....	47

2.3.5.1.	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi (Fonksiyonu) .	48
2.3.5.2.	Program Yönetim Birimi (Fonksiyonu)	48
2.3.5.3.	İzleme ve Değerlendirme Birimi (Fonksiyonu)	49
2.3.5.4.	Kurumsal Yönetim Birimi.....	49
2.4.	Kalkınma Ajanslarında İnsan Kaynakları Yönetimi	49
2.4.1.	Kalkınma Ajansları İnsan Kaynakları Politikası	49
2.4.2.	Kalkınma Ajansları Personel Yapısı.....	50
2.4.2.1.	Genel Sekreter	50
2.4.2.1.1.	Genel Sekreterin Görevleri.....	50
2.4.2.2.	Uzman Personel, Hukuk Müşaviri ve İç Denetçi	50
2.4.2.2.1.	Birim Başkanı ve Koordinatörün Görevleri	51
2.4.2.2.2.	İç Denetçinin Görevleri.....	51
2.4.2.2.3.	Hukuk Müşavirinin Görevleri.....	52
2.4.2.2.4.	Uzman Personelin Görevleri	52
2.4.2.3.	Destek Personeli	52
2.4.2.3.1.	Muhasebe Görevlisi	53
2.4.2.3.2.	Satın Alma, İdari İşler Görevlisi.....	53
2.4.2.3.3.	İnsan Kaynakları Görevlisi	53
2.4.2.3.4.	Bilgi İşlem Görevlisi	53
2.4.2.3.5.	Yazı İşleri Görevlisi.....	54
2.4.2.3.6.	Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Görevlisi	54
2.4.2.4.	Sürekli İşçi	54
2.5.	Kalkınma Ajansı Destekleri	54
2.5.1.	Mali Destekler	54
2.5.1.1.	Doğrudan Finansman Desteği	54
2.5.1.1.1.	Proje Teklif Çağrısı.....	54
2.5.1.1.2.	Fizibilite Desteği	55
2.5.1.1.3.	Güdümlü Proje Desteği.....	55
2.5.1.2.	Finansman Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği	55
2.5.2.	Teknik Destekler	55
2.5.3.	Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı.....	56
3.	KALKINMA AJANSLARI İÇİN BİR PERFORMANS DEĞERLEME ÖNERİSİ.....	57

3.1. Mevcut Durum	57
3.1.1. Bulgular	57
3.1.2. Bulguların Değerlendirilmesi.....	59
3.1.2.1. Performans Planlaması.....	59
3.1.2.2. Performans Değerlendiricileri	59
3.1.2.3. Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi.....	59
3.1.2.4. Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi	60
3.1.3. Mevcut Durum Mevzuat İncelemesi	60
3.2. Nicel Araştırma Bulguları	61
3.2.1. Güvenilirlik Analizi	62
3.2.2. Anket Katılımcılarının Demografik Detayları	63
3.2.2.1. Yaş	63
3.2.2.2. Cinsiyet.....	63
3.2.2.3. Unvan	63
3.2.2.4. Eğitim Durumu.....	64
3.2.2.5. Ajanstaki Çalışma Süresi	64
3.2.2.6. Toplam Çalışma Süresi.....	64
3.2.3. Çalışanların Performans Sistemi Algılarına İlişkin İstatistikler.....	65
3.2.3.1. Performansın Planlanması Boyutuna İlişkin Detaylar.....	65
3.2.3.2. Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Detaylar	67
3.2.3.3. Performans Değerlendiricileri Boyutuna İlişkin Detaylar	68
3.2.3.4. Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi Boyutu Detayları	69
3.3. Faktör Analizi.....	70
3.3.1. Faktör Analizi Uygunluğu.....	70
3.3.2. Faktör Sayısı Belirleme	71
3.3.3. Faktörlerin Dağılımı	71
3.4. Hipotezlerin Sınanması.....	72
3.4.1. Yaş ve Performans Planlaması Boyutu.....	72
3.4.2. Unvan ve Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi Boyutu	73
3.4.3. Eğitim Durumu ve Performans Değerlendiricileri Boyutu.....	73
3.4.4. Ajansta Çalışma Süresi ve Değerlendirmenin Şekli Süresi Boyutu	74
3.4.5. Hipotez Sonuçları.....	75
3.5. Değerleme Önerisi.....	75

3.5.1. Değerleme Önerisi ile İlgili Diğer Hususlar	79
SONUÇ	83
KAYNAKÇA.....	88
TABLolar LİSTESİ	95
ŞEKİLLER LİSTESİ	96
EKLER	97
ÖZGEÇMİŞ	102



TEZ ONAY SAYFASI

Abdlsamet UZUN tarafından hazırlanan “ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE KALKINMA AJANSLARI İÇİN BİR PERFORMANS DEĞERLEME ÖNERİSİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliğı/Oy Çokluğı Seçiniz ile İşletme Ana Bilimdalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 12/01/2021

nvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (B)

ye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK (KB)

ye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KB)

KB Lisansüstü Eğıtim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğıtim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Abdülsamet UZUN

İmza :

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin ortaya çıkması süresince danışmanlığıyla desteğini aldığım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK hocama, manevi destekleri dolayısıyla Gamze UZUN'a ve Ayşe Serra UZUN'a teşekkürü bir borç bilirim.



ÖZ

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi kapsamındaki politikaların temelinde örgütün sahip olduğu kaynakların etkin kullanımının ve sahip olunan amaçlara ulaşılmasının çalışanlar yani insan kaynağı boyutunda sağlanması yer almaktadır. Bu da söz konusu insan kaynağının en etkin performansı sergilemesiyle sağlanabilecektir. Bu noktada performans yönetimi devreye girecektir. Çalışanın performansını ölçmek ve değerlendirmek bir süreç işi olduğundan konu performansın planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi, ölçümü ve iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gibi alt süreçlerin tasarlanması ve yürütülmesi halini alacaktır.

Bölgesel kalkınmanın ve bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasının sağlanması amacıyla kurulan Kalkınma Ajansları da bir örgüt olarak sahip olduğu nitelikli insan kaynağını, ulaşmayı hedeflediği amaçlarına en etkin şekilde ulaşabilmek adına ana enstrüman olarak kullanmaya ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışma kapsamında ilk olarak performans yönetimine dair kavramsal çerçeve ilgili yazın çerçevesinde ortaya konmuştur. Sonrasında Kalkınma Ajanslarının yapı ve işleyişi açıklanmıştır. Araştırma kapsamında ise Kalkınma Ajanslarının mevcut performans yönetimi uygulamaları, yapılan mülakatlar ile derlenerek verilmiş ve ardından da bu kurumlarda çalışan personelin performans yönetim ve değerlendirme sistemi algıları bir anket çalışması ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Anket kapsamında çalışanların algılarının, performans planlama süreçlerine katılımcılığının sağlanması, çoklu değerlendirici ve çoklu değerlendirme kriterlerini içeren bir sistemin uygulanması, bu süreçlerin çevrimiçi şekilde yürütülmesi ve performansın geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi ile bu hususlardaki algılarının yaş, eğitim, unvan ve Ajansta çalışma süreleri ile bir farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Sonuç olarak ise Kalkınma Ajansları için araştırma sonucunda elde edilen bulgularla paralel olarak bir performans değerlemesi önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Kalkınma Ajansları.

ABSTRACT

At the core of Human Resources policies in organizations is the effective use and management of resources within the organization, as well as the attainment and achievement employee's goals. This is the primary function of human resources. This can only be achieved by the upmost efficient performance. At this point, performance management will come into play. Since measuring and evaluating the performance of the employee is a process-based task, so the main issue will be the designing and executing of these sub-processes such as: planning, implementation, continual evaluation, measurement, improvement and development of performance.

Development Agencies, which were established to ensure regional development in addition to reducing regional development disparities, also need the use of qualified human resources departments as the organization's main instrument to obtain their goals in the most effective way.

Within the scope of this study, firstly, the conceptual framework of performance management was presented within the framework of the relevant literature. Afterwards, the general structure and operation of Development Agencies were explained in more detail. Within the scope of the research, current performance implementation of Development Agencies was compiled by interviews and then performance management and evaluation system of personals working at these institutions were tried to be analysed by the survey study. Within the scope of the survey, ensuring the participation of employees in performance planning processes, applying a system that includes multi-evaluator and multi-evaluation criteria, conducting these processes online and implementing practices aimed at improving and performance, and their perceptions on these issues with age, education, title and working time in the Agency, which has been found that there is no difference. As a result, a performance evaluation proposal was made for Development Agencies in line with the findings obtained as a result of the research.

Keywords: Performance Management, Performance Appraisal, Development Agencies.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Örgütlerde Performans Yönetimi ve Kalkınma Ajansları İçin Bir Performans Değerleme Önerisi
Tezin Yazarı	Abdülşamet UZUN
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	12.01.2021
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	102
Anahtar Kelimeler	Performans Yönetimi; Performans Değerlendirme; Kalkınma Ajansları

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Performance Management in Organizations and Performance Appraisal Proposal for Development Agencies
Author of the Thesis	Abdulsamet UZUN
Advisor of the Thesis	Asst. Prof. Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Status of the Thesis	Master
Date of the Thesis	12.01.2021
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	102
Keywords	Performance Management; Performance Appraisal; Development Agencies

KISALTMALAR

ANKARAKA: Ankara Kalkınma Ajansı

BAKA: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

BAKKA: Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı

BEBKA: Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı

DOKA: Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı

MARKA: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı

FKA: Fırat Kalkınma Ajansı

GMKA: Güney Marmara Kalkınma Ajansı

İSTKA: İstanbul Kalkınma Ajansı

KUZKA: Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

OKA: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı

KAYS: Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi

KPSS: Kamu Personeli Seçme Sınavı

S.S.S.: Sıkça Sorulan Sorular

SOP: Sonuç Odaklı Program

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

YDO: Yatırım Destek Ofisi

YDS: Yabancı Dil Seviye Tespit Sınavı

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, Kalkınma Ajanslarının kendine has örgütsel yapıları, bu örgütlerde çalışan kişilerin görüşleri ve mevcut uygulamalar ile performans yönetimi yazını birlikte değerlendirilerek bu örgütlerde uygulanabilecek bir performans değerlendirme önerisi ortaya koymaktır.

Kalkınma Ajanslarında bulunan mevcut performans yönetimi uygulamaları, ilgili araştırma teknikleri kullanılarak tespit edilmiş ve ayrıca söz konusu kurum personellerinin ideal performans değerlendirme sistemi tercihleri ortaya çıkarılmıştır. Sonuç olarak, tüm bu çalışmalar kullanılarak Kalkınma Ajansları için bir performans değerlendirme önerisi ortaya konulmaktadır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, Kalkınma Ajanslarında çalışan personelin performans değerlendirmesine yönelik ideal durum algılarını ölçmek ve Kalkınma Ajanslarında yapılmakta olan mevcut performans değerlendirme uygulamalarını tespit etmek ve bu bilgiler ışığında Kalkınma Ajanslarında performans değerlendirme uygulamaları için öneriler geliştirmektir.

Araştırmanın önemi ise, Kalkınma ajanslarında performans yönetimi hem paydaşlara verilen desteklerin ekonomiye katkı sağlamasında hem de çalışanların bu destekleri verirken ajansın amaç ve stratejileri doğrultusunda işini ne derece yaptığının ve işe olan katkısının belirlenerek bu doğrultuda sonuçlar alması önem arz etmektedir. Her ne kadar araştırmanın örneklemini oluşturan Ajanslarda uygulanmakta olan ve henüz deneme aşamasında olan performans değerlendirme sistemleri olmuş olsa da bu çalışma hem bu performans değerlendirme sistemlerine katkı hem de bu değerlendirme sistemlerine çalışanların bakış açılarının ne olduğunu tespit etmek açısından değerlidir. Çalışmanın sonucunda kalkınma ajanslarının tümüne ışık tutacak bir performans değerlendirme sistemi önerisi geliştirilmesi hedeflenmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma hem nitel hem de nicel araştırma yöntemleriyle yapılmıştır. Öncelikle performans yönetimi ile ilgili yazın incelendikten sonra kalkınma ajanslarında kullanılan yazılı dokümantasyon üzerinden çalışanların iş tanımları incelenmiştir. Böylece performansın boyutları ve bu boyutları oluşturan alt faktörler tespit edilerek bir performans değerlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Oluşturulan anket formunda demografik soruların yanı sıra 5'li likert tipi ölçek sorular kullanılmıştır. Bu sorularda cevap olarak 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum cevapları kullanılmıştır. Çalışanların performans yönetimi süreçleriyle ilgili algıları ve ideal durum tercihleri ortaya konulmuştur. Bu araştırmalar ışığında ortaya konacak modelin başarısı arttırılmaya çalışılmıştır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırma verileri kullanılarak, 4 ana kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Katılımcıların yaşı ile performansın planlanması boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂: Katılımcıların unvanı ile performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₃: Katılımcıların eğitim durumu ile performans değerlendiricileri boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₄: Katılımcıların ajansta çalışma süresi ile değerlendirmenin şekli ve süresi boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma kapsamında Kalkınma Ajanslarında, insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde yetkili Kurumsal Yönetim Birim Başkanları ile mülakat tekniği ile çevrimiçi görüntülü görüşme gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, üzerinde çalışılan performans değerlendirme önerisinin kapsamına giren Destek Personeli, Uzman, Birim Başkanı, Koordinatör, İç Denetçi, Hukuk Müşaviri ve Genel Sekreter kadrolarında çalışmakta olan personele çevrimiçi anket uygulanmıştır. Bu kadrolarda çalışmakta olan 26 Ajansta toplam personel sayısı 861 olup tamamına çevrimiçi anket gönderilmiştir. Sekaran ve Bougie, (2016, s. 263,264)'e göre 900 toplam evren büyüklüğüne sahip olan bir araştırma için alt örneklem sınırı olarak 269 belirlenmiştir. Söz konusu kapsamda yer alan çalışanlardan 269'u anketi tam olarak doldurmuş ve analize dahil edilmiştir. Bu şekilde evreni sağlıklı bir şekilde temsil kabiliyetini haiz örneklem büyüklüğü sağlanmıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma sonuçları 26 Kalkınma Ajansının tamamı için kullanılabilecektir. Dolayısıyla tüm Ajanslardaki çalışanlar araştırmamızın kapsamına dahil edilmiştir. Ancak, sürekli işçi statüsündeki Yardımcı Personel grubu araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmanın anket kısmında formları dolduran çalışanların ortalama entelektüel seviyeleri düşünüldüğünde ve formlar da incelendiğinde tamamının tam olarak anlaşılabilir ve dolduranların düşüncelerini yansıtacak şekilde doldurulduğu varsayılmaktadır. Yine araştırmanın anket kısmında elde edilen bulguların anketlerde yer alan ifadelerle sınırlı olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının tüm Kalkınma Ajansları için kullanılabileceği düşünülmekte ise de Ajansların kendine has yapısından dolayı diğer kamu kurum ve kuruluşlar için bu durumun doğrudan geçerli olamayabileceği düşünülmektedir.



1. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL BOYUTU

1.1. Performans Yönetiminin Yeri ve Temel Kavramları

1.1.1. Performans Kavramı

Bulunduğu çağın gerekleri doğrultusunda sürekli gelişmekte ve değişmekte olan örgütsel yapılar, en önde gelen üretim faktörü olarak görülen emeği ve emeğe bağlı süreçleri de beraberinde değiştirmektedir. Yakın sayılabilecek bir geçmişte personel işleri olarak görülen ve sürdürülen süreçlerin insan kaynakları yönetimi formunu alması bu değişimi kanıtlar niteliktedir. İnsan kaynakları süreçlerinin gelişiminin beraberinde çağdaş örgütlerde performans kavramı da gelişerek yerini almaktadır.

İnsan kaynağı, örgütü oluşturan en temel yapıtaşı olduğu görüşüyle örgütün varmayı hedeflediği amaçlara ilişkin düzenlemelerde de insan kaynağı gerçeğinin ilk planda tutulması gerekliliği ile karşılaşılmaktadır (Gürcüoğlu ve Öztaş, 2018, s. 537). Dolayısıyla insan kaynağı faktörünün de işleyişinin kontrol altında tutulması için çeşitli amaçlara sağlıklı bir fonksiyon yükleyebilmek gerekmektedir. Bu fonksiyonların sürekliliği performans kavramıyla sağlanabilecektir.

Performans, köken olarak Fransızca bir kelime olup Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” kelimesiyle karşılık bulmaktadır. Performans söz konusu olduğunda bir süreç aklımıza gelir.

Performans, çalışanların görev tanımları kapsamında belirlenen amaçlara varmak için gösterdikleri gayreti ifade eder. Performans sözcüğü kimi zaman yapılan bir işi, kimi zaman ise bir işin yapılış yönetimini veya işin sonucunu belirtmek için kullanılabilir. Performansa konu olan şeylerin bir ortak özelliği, bir şeyin yapılmasını ifade ediyor olmasıdır (Erdemir, 2013, s. 4). Bir örgütteki insan kaynağından istenen çıktı göstergelerine göre çalışanların vardıkları iş sonuçları onların performansını oluşturur (Işığışık, 2008, s. 2).

Performans, çalışanların veya çalışanların oluşturduğu örgütün ne ölçüde başarılı olduğunun değerlendirilmesi işidir. Dolayısıyla performans kavramını bireysel ve örgütsel performans olarak iki farklı şekilde değerlendirmek gerekecektir. (Erbaş ve Güzel, 2008, s. 83). Performans, çalışanın üstlendiği görevin gerektirdiği ölçütleri karşılayacak şekilde bu görevi yapabilmesi ve varılmak istenen hedefin gerçekleşme oranıdır. Performansın bireysel ve örgütsel tarafları birbirlerini doğrudan etkiler niteliktedir. Çünkü örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi doğal olarak bireyin hedeflerinin gerçekleşmesine bağlıdır (Dikmen ve Özpeynirci, 2010, s. 72).

1.1.2. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi, örgütün ana hedefleri kapsamında ortaya konulan hedeflere varabilmek amacıyla sahip olunan kaynakların en verimli şekilde yönetilmesini içeren bir süreçtir. Bu amaçlara en etkili şekilde ulaşabilmek için de koyulan hedefler devamlı şekilde takip edilmeli ve ölçülmelidir (Akçay ve Bilgin, 2016, s. 156). Performans yönetimi, çalışan açısından kendisinden bekleneni ve bu beklentiyi karşılayabilmesi için yapması gerekenleri, üstleriyle ilişkisini, bugünkü durumunu ve gelecek perspektifi ile gelişimi için nelere ihtiyaç duyduğunu belirleyerek gelişimini sağlama imkânı verir. Yönetici açısından ise çalışandan ne beklediğinin netleştirilmesi, çalışana sağlıklı geri bildirimler sağlaması ve ona rehberlik etmesi ile gelişimi noktasında nelere ihtiyaç duyduğu konusunda verimli bir ast-üst ilişkisi sağlayacaktır (Helvacı, 2002, s. 157).

Performans yönetimi, bir örgütün stratejik planlanması süreciyle ortaya çıkan, bu planların ne ölçüde hayata geçirilebildiğini ortaya çıkaran performansın ölçülmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi ile gelişim amaçlı tedbirlerin alınması da içeren süreklilik arz eden bir yönetim sürecidir (Usta, 2010, s. 33). Organizasyon için önemli olan şey, insanların örgütsel amaçlara ulaşılmasına yönelik çalışmalara mümkün olan en iyi şekilde katkıda bulunmasıdır. İnsan kaynakları politikalarının tümü bu ana hedefe yönelik olmalıdır. Temelde bu hususu geliştirmek için performans odaklı hareket edilmelidir (Longo, 2005, s. 131-132). Performans yönetimi ile örgütün faaliyetleri hedefe verimli bir şekilde yönlendirilecek, iş görenler ile üstleri arasındaki iş birliği sağlanacak böylece sorumluluk almanın örgüte yaygın olması sağlanacaktır. Bununla birlikte sağlam bir iletişim de farklı birim ve kişiler arasında kendini gösterecektir (Karasoy, 2014, s. 259).

1.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetimi süreci ile örgüte misyon ve vizyon kazandırılması, bu yolda varılması hedeflenen amaçların tespiti ve stratejinin belirlenmesi sağlanır. Kaynak kullanımına dair kararların çıkış noktasında da performans yönetiminin önemi karşımıza çıkmaktadır (Eroğlu, 2011, s. 27-28). Dolayısıyla performans yönetimi örgütte alınacak birçok kararla ilişki halinde bulunmaktadır.

1.1.3.1. Stratejik Planlama

Örgütler, üst yönetimce belirlenen politikaların yerine getirilmesi amacına yönelik olarak bir performans değerlendirme sistemini oluştururlar. İşletmenin stratejik planı ileriki dönemler için bir hedef öngördüğünde bu hedefler için örgüt organizasyonunda birçok kesimin katkı vermesi ihtiyacı hâsıl olacaktır. Bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi vasıtasıyla planlama yapmak ile örgütlerdeki stratejik planlama arasında organik bir bağ bulunmaktadır (Uyargil, 2017, s. 6-7). Dolayısıyla stratejik planlama safhasında örgütün performans değerlendirme çıktılarının bir veri olarak kullanılması gerekmektedir. Bu sayede söz konusu değerlendirme

sonuçları stratejik planının uygulama aşamasında hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır (Yılmaz ve Ünsar, 2007, s. 53).

1.1.3.2. Ücret-Maaş Yönetimi

Örgüt iş görenlerinin verimliliğinin sağlanmasına yönelik olarak performans ve maaş-ücret arasında ödüllendirme anlamında bir bağ kurulmaktadır. İş görenin şahsi performansına bağlı sistemde ücret artış oranı performans yönetimi kapsamında varılmak istenen amaçlardan birini oluşturmaktadır. Bu da performans değerlemenin önemini artırmaktadır. Burada önemli bir nokta ise iş görenlerin bu sisteme dahilini sağlamaktır (Ünal, 2000, s. 1).

1.1.3.3. Kariyer Geliştirme ve Yönetimi

Performans yönetimi sisteminin çıktıları, iş görenin yaptığı iş sonuçları ile ilgili bilgiler verdiğinden dolayı onun ileriki zaman için başarı düzeyi hakkında da tahminlerde bulunmayı yani kariyer gelişimi için de kullanılabilir. İşte performans yönetimi sistemlerinin çıktıları belli bir başarı düzeyine erişmiş kişilerin kariyerlerinin planlanması ve daha üst pozisyonlara hazırlanması amacını da içermelidir. Çalışanlar açısından örgütler yalnızca bir geçim kaynağı değil aynı zamanda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin piramidinde en tepe noktasında da bulunan kendini gerçekleştirme evresini sağlayan bir yapıdır (Ferecov, 2011, s. 85-86).

1.1.3.4. Eğitim İhtiyacının Saptanması

Örgüt, iş görenlerine performans sonuçlarına göre eğitim verilmesi oldukça önemlidir. Bu durum performans yönetiminin her aşaması için geçerlidir. Örgütün amaçları ile varılan hedeflerinin arasındaki fark, çalışanın bir eğitimi görmesi ihtiyacını ortaya çıkarabilir. Alınacak bu eğitim sayesinde çalışanın edineceği bilgi ve tecrübe ile ileriki dönemlerde kendisine tevdi edilecek görevler için daha hazır olabilecek dolayısıyla bu konuda kendisinden bekleneni daha iyi karşılayabilecektir. Ayrıca, bu eğitimlerin değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilmek adına süreklilik arz etmesi gerekecektir. Performans çıktılarını değerlendirme aşamasında, çalışan ile üstünün hangi eğitimlerin ihtiyaca uygun olduğunun kararını birlikte netleştirmesi gerekmektedir. Performans yönetimi kapsamında eğitimin sorunların çözümünde kullanılması bilgi, beceri ve tutum eğitimleri yoluyla kullanılmaktadır. Bu eğitimlerin örgüte olan mali yükünün çoğu zaman eğitimin alınmamasından kaynaklanacak maddi kayıptan az olacağı düşünülmektedir. Performans düşüklüğünün giderilmesi ve performansın geliştirilmesi adına bir eğitim eylem planı yapılması işlerin planlı bir şekilde yapılmasında etkili olacaktır (Barutçugil, 2015, s. 111-114).

1.1.3.5. İşe Son Verme Kararlarının Alınması

Belirli bir zaman dilimi boyunca aldığı eğitimler, geribildirimler ve koçluklar iş görenin performansını gelişmesini sağlayamayabilir. Böylesi durumlarda performans yönetiminin zor diye tabir edebileceğimiz bir amacı olan işten ayırma söz konusu

olabilecektir. İşten ayırma kararları, çalışanda ve örgütün şöhretinde olumsuz birtakım izlenimler bırakması, diğer çalışanlarda yaratacağı olumsuz iklim örgütün ahengine olumsuz yansıyabilir. Kuşkusuz ki bu işten ayırma kararı haklı gerekçelerle yapıldıysa olumlu etkileri de olacaktır (Luecke, 2015, s. 145-146). Sonuç olarak performans yönetimi sisteminin ortaya koyduğu veriler, işten ayırma kararlarının alınmasında yol gösterici olacaktır.

1.1.4. Performans Yönetiminin Faydaları

Performans yönetiminin faydaları üç boyutta gözlemlenir. Bu boyutlar; yöneticiler, iş görenler ve örgütün kendisi açısındandır.

1.1.4.1. Yöneticiler Açısından Faydalar

Performans yönetiminin yöneticiler açısından bazı faydaları şunlardır (Ferecov, 2011, s. 80-81);

- Yöneticilerin yönettikleri kişilerle iletişimini geliştirir.
- Yöneticiler, iş görenlerin kariyer gelişimlerinde ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde daha verimli olurlar.
- İş görenleri değerlendirirken kendilerini de değerlendirme imkânı bulurlar.
- İş görenlerin yeteneklerini daha iyi gözlemlene ve onlara iş delege etme seviyelerini artırma fırsatı bulurlar.
- Yönetim kabiliyetlerini iyileştirmiş olurlar.
- İş görenleriyle ilgili alınacak yönetsel kararlarda daha sağlıklı karar verme şansı elde ederler.
- Altında çalışanlara daha iyi bir çalışma ekosistemi sağlama konusunda işlevsellik kazanırlar.

1.1.4.2. İş Görenler Açısından Faydalar

Performans yönetiminin iş görenler açısından bazı faydaları şunlardır (Erdemir, 2013, s. 9);

- Performans yönetimi belli kriterlere göre iş gören ile örgütü aynı hedeflerin çevresinde toplayarak bu iki tarafın birbirini daha iyi anlamasını sağlayabilir.
- İş görenler, iş arkadaşlarıyla aralarında farklılaşan ücret ve terfi sonuçlarının mantığını bileceğinden durumu daha kolay kabullenebileceklerdir.
- İş görenler performans yönetimi çıktılarıyla hem eksi taraflarını hem de artı yönlerini bileceklerdir.
- Bileşenleri netleştirildiği takdirde performans yönetimi, iş görenlerin rolleriyle ilgili karmaşıklığı minimize edecektir.
- Performans hedeflerine ulaşabilmesi durumunda iş görenin ödüllendirileceğini bilmesi performanslarının daha da artmasını sağlayabilecektir.

- Performans yönetimi sınırları çizilmiş hedefler sunduğu için mental açıdan daha rahat bir ortam sağlayacaktır.
- Performans yönetimi sistemi, ast ve üst arasındaki ilişkide iş görenler açısından örgütün süreçlerine daha fazla katkı vermesine yardımcı olacaktır.

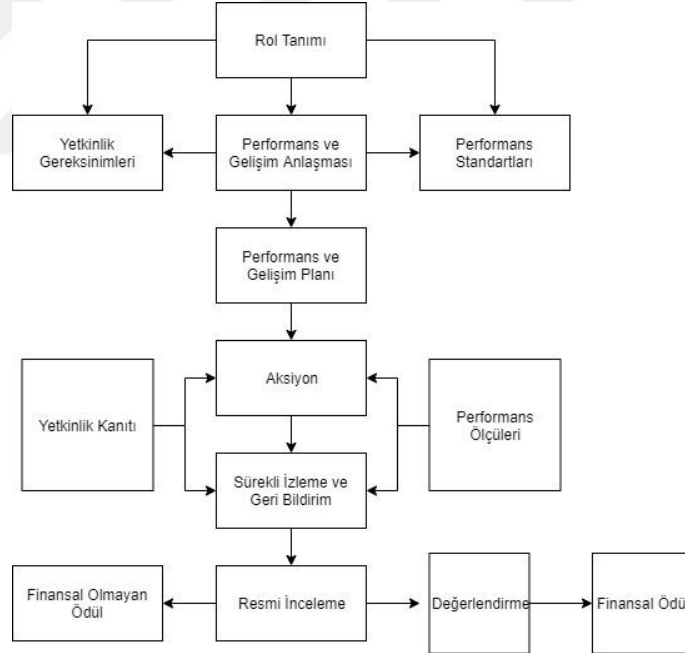
1.1.4.3. Örgüt Açısından Faydalar

Performans yönetiminin örgüt açısından bazı faydaları şunlardır (Uyargil, 2017, s. 11-12);

- Örgütün daha iyi çalışmasını sağlayacağı için daha çok kar elde etmesini sağlar.
- Örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin daha kaliteli olmasını sağlar.
- Örgüte iş görenler için daha sağlıklı bir eğitim planlaması yapma olanağı sağlar.
- İnsan kaynakları kararlarının alınması için ihtiyaç duyulan bilgi daha verimli olacaktır.
- Kısa vadeli insan kaynağı temininde rahatlık imkânı sunar.

1.2. Performans Yönetim Süreci

Şekil 1: Performans Yönetim Süreci



Kaynak: (Armstrong, 2006, s. 17)

Performans yönetim sistemleri, bir örgütün başarısının, bütün bireysel çıktıları bir araya getirmenin bir sonucu olduğu varsayımına dayanır (Bacal, 1998, s. 9).

Performans yönetim süreci iş görenlerin bireysel ve örgütlü yeteneklerinin gelişiminin sağlanması yoluyla performanslarının artırılması ve böylece örgüt verimliliğinin daha üst seviyede gerçekleştirilmesini hedefleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç kapsamında performans hedeflerinin saptanması,

yönetenlerin çalışanlardan beklentilerini onlara bildirmesi, performansın takibi, ölçümü ve değerlendirmesinin yapılması ile çalışanın gelişiminin sağlanması gibi konular üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla bu süreç hem örgütün kendisini hem de örgütteki yöneticileri ve çalışanları içine alan bir süreçtir (Haşit, 2013, s. 25).

Performans yönetim sisteminin etkili çalışması gerekiyorsa, atılması gereken ilk önemli adım, odağı değerlendirme aşamasından performans planlama, gözden geçirme ve geliştirmeye çevirmektir. Odak, performans yönetim sistemi sürecini değiştirmeli ve değerlendirme takıntısı sona erdirilmelidir. Değerlemelere gereken ağırlık verilmelidir (Rao, 2004, s. 167).

1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Tasarlanması

Performans yönetimi sürecinin ilk halkası olan performans yönetim sisteminin tasarlanması, üç aşamadan meydana gelmektedir.

1.2.1.1. Mevcut Sistemin İncelenmesi

Mevcut sistemin incelenmesi sırasında problemlerin net olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Zira problemlerin doğru olarak tespiti önemli bir konudur. Bunun tespiti için de problemlerin ortaya çıkış zamanları, kimlerle ilgili olduğu, nerede olduğu ve ne büyüklükte olduğu gibi birtakım soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu incelemeler yoluyla kurulması planlanan performans yönetimi sisteminin ne ölçüde verimli ve başarılı olabileceğinin değerlendirilmesi yapılmış olacaktır (Haşit, 2013, s. 28).

1.2.1.2. Beklentilerin Tespiti

Performans yönetim sistemi tasarlanması aşamasında mevcut sistemin incelenmesiyle problemlerin tespit edilmesini müteakiben organizasyonu oluşturanların beklentilerini tespit etmek gerekecektir.

Özellikle çalışanlar, kendilerinden neler beklediğini kendi kendilerine öğrenmeye çabalamamalıdır. Bu konuda kendilerine işle ilgili verilen ilk eğitimler safhasından başlanarak yöneticilerin ve insan kaynaklarının sürece dahil olmasıyla kendilerinden beklenenler ve standartların neler olduğu bildirilmelidir. Bu süreç periyodik olarak sürdürülmelidir (Decenzo vd., 2017, s. 214). Performans yönetimi süreci tasarlanırken sadece çalışanların değil üst yönetim, orta ve alt düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri, diğer çalışanlar ve sendikaların da beklentileri tespit edilmelidir.

1.2.1.3. Görev ve Sorumlulukların Tespiti

Çalışanlara görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının neler olduğu konusunda net bir resim sunulmalıdır. Çalışanlara yetki, görev ve sorumluluklarının bildirilmesini takiben yıl boyunca iş hedeflerinin, rol değişikliklerinin, gelişim ihtiyaçlarının ve kişisel değişimlerinin göz önünde bulundurularak bu sürecin devam

ettirilmesi gerekmektedir. Çalışan ile yönetici arasında yapılacak görüşmeler yoluyla görevlerinin benimsetilmesi kendisinden beklenenlerin neler olduğunun da farkında olmasını sağlayacaktır. Çalışana görev ve sorumlulukları, rol profillerinin ve bireysel iş tanımlarının neler olduğu gibi hususlar örgüt hedefleri ile benimsetilebilir. Görev, yetki ve sorumluluklar ne kadar etkili belirlenir ve uygulanırsa performans yönetim sürecinin tasarlanması o derece etkili olacaktır (Armstrong, 2006, s. 21-22).

1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Uygulanması

Performans yönetim sistemi uygulama sürecinin planlama aşamasında, çalışanların göstermesi beklenen davranışlar ve onların ortaya koyması gereken çıktılar gözden geçirilmelidir. Söz konusu davranışların ve iş sonuçlarının örgütün stratejik hedefleriyle paralellik göstermesi beklenir. Bu aşamada çalışan ile yöneticileri bir araya gelerek çalışan için hedefler belirlemektedir. Bu hedefler örgütün hedefleriyle uyumlu olması gerektiği gibi çalışanın gelişimi için de uygun olmalıdır. Yöneticilerin çalışanlara performans planlama görüşmeleri aşamasında, çalışanın bu hedefleri sahiplenmesi ve katılımının sağlanması noktasında her türlü desteği vermesi önemlidir (Pulakos, 2004, s. 4-5).

Örgütün stratejik amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını belirleyebilmek için bireysel ve örgütsel performansın ölçülmesine yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Örgütte performans ölçmede kullanılacak önde gelen kriterler ise; kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilikçilik, müşteri ve çalışan memnuniyeti olarak sıralanabilir (Aktan, 2009, s. 26).

Performans yönetim sisteminin uygulanmasına ilişkin son aşama olan performansın değerlendirilmesi, örgüt için belirlenmiş olan stratejik hedeflere varmak için çalışanların göstermiş olduğu çabalar sonucu elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir. Bu faaliyette dikkat edilmesi gereken nokta ise çalışanların çok yönlü olarak dikkate alınması gereğidir (Tunçer, 2013, s. 90).

1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Değerlenmesi

Performans yönetim sistemi dinamik bir yapı arz etmesinden ötürü uygulanmasından sonra sürekli olarak değerlendirilmesine devam edilmeli hata ve sorunlu durumlarla karşılaşılması durumunda gerekli tedbirler alınmalıdır. Performans yönetim sistemi değerlendirilmesinde, çalışanların ve yöneticilerin bu sisteme dair süreçten beklentilerinin neler olduğunu belirlemek, mevcuttaki sisteme olan bakış açılarını saptamak, yine bu süreçte çalışanların uygulanan yaklaşımı benimseme durumunu ölçmek ve mevcut yapı ile beklentilerin ne ölçüde uyduğunun tespit edilmesi temel amaçlardır (Haşit, 2013, s. 38).

1.3. Performans Planlanması

Performans planlama rol profili tanımlanmasıyla başlayan bir süreç olup bu da beklentiler şeklindeki iş sonuçlarının yetkinlik ve yapılması gerekli faaliyetlerin

performans hedefi olarak tanımlanması ve performansın geliştirilmesi ile ilgili planların yapılması şeklinde iki aktiviteyi içerir. Bu aktiviteler performansın yönetilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konularına yol gösteren performans anlaşmasına temel oluşturmaktadır. Performans anlaşması performansın incelenmesinde referans alınmaktadır (Armstrong, 2017, s. 151).

Performans anlaşması altyapısal olarak bir eylem planı niteliğindedir. Çalışan ve yöneticisi arasında varılan bir mutabakat olarak ifade edilebilir. Bu anlaşma ile bir sürecin sonunda yapılan değerlendirmeye performansın tespiti amaçlanır. Söz konusu anlaşmanın içeriğinde hangi hedeflere ne şekilde ne zaman ve ne sonuçlarla ulaşılabileceği gibi konular yer almaktadır. Burada eylem planı ile benzer olan nokta ise iyileştirme yapılması öngörülen alanların seçimi ile ilgilidir (Fitz-Enz ve Phillips, 2001, s. 50).

1.3.1. Stratejik Planlama

Strateji bir şeyi yapma konusundaki yöntem olup, faaliyetlerin planlanması anlamına gelir. Bir hedef belirlemeyi ve ona ulaşmak için alınacak aksiyonları içerir (Tunçbilek, 2019, s. 5).

Stratejik planlama, örgütlerde ileriki belli bir zaman için gerçekleştirilmek istenenlerin ve varılmak istenen noktaların hedeflenmesi ve kararının alınmasıdır. Bu planlara ihtiyaç duyulmasının başlıca sebeplerinden biri ise bilişim dünyası, ekonomik ve sosyal hayat gibi alanlarda meydana gelen sürekli gelişimdir. Önceleri özel sektör işletmelerince uygulanmakta olan bu planlar zamanla kamu sektöründe de kendine yer bulmaya başlamıştır (Dağlar, 2019, s. 1-2). Stratejik planlama bir durumla başa çıkmak için bilinçli bir şekilde amaçlanmış bir eylem şekli veya bir dizi kılavuz olarak da tanımlanmaktadır (Farnham, 2010, s. 145).

Örgütlerin hedefler zinciri tepe yönetiminin stratejik planından başlar. Stratejik plan, örgütün rekabetçiliğini koruyabilmek için fırsatları ve tehditleri ile güçlü ve zayıf yönlerini nasıl organize edeceğini belirleyen bir çalışmadır. Stratejik plan örgütün şu anki konumunu ve ileride olmayı hedeflediği yeri gösteren bir çalışmadır. (Dessler, 2019, s. 69).

Stratejik planlamaya sahip olmayan örgütler sürdürülebilirlik ve rekabetçilik konularında başarı sağlayamama tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Stratejik planlama faaliyetleri süreklilik arz eden bir plan çeşidi olup örgütün iç ve dış tüm paydaşlarını kapsayan bir süreçtir (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 70).

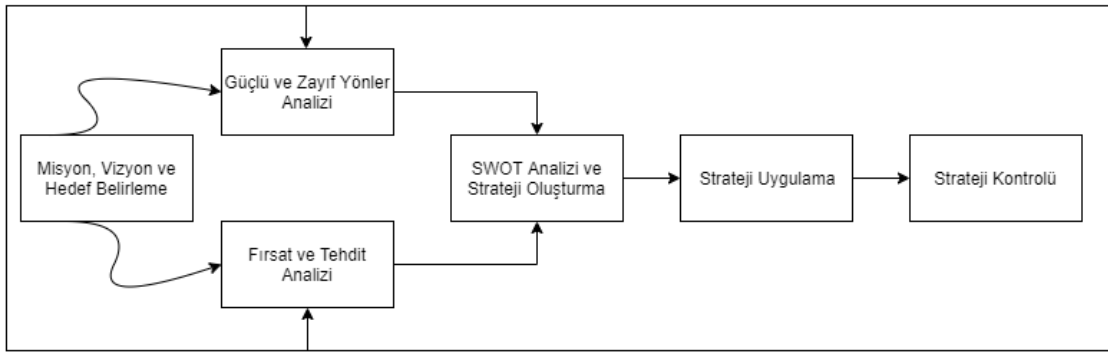
Örgütlerde yöneticiler örgütün iyi ve kötü olduğu alanları tespit etmek, bir strateji ve vizyon ortaya koymak, yeni gelişmelere ayak uydurmak sorumluluğunu taşımaktadır. Etkili şekilde hazırlanmış bir stratejik plan bu konularda yöneticilere kılavuzluk edebilecektir. Stratejik planlar, gelecek perspektifiyle düşünme konusunda yöneticilere yön vermekte, örgütün ihtiyaç duyduklarını gözler önüne sermekte ve gerekli gelişim stratejilerini belirlemektedir. Stratejik planlar, örgütün yönetimini ve

kurumsal yapısının güçlenmesini sağlamasının yanı sıra belirlenen önceliklere yönelik çalışmayı ve güçlü bir koordinasyonu da sağlamaktadır. Örgütün yürüttüğü işlerde stratejik plan, çalışan yönetici diyalogunu sağlama, katılımcılık, ekip çalışması gibi konularda etkin bir işlev görmektedir (Usta, 2014, s. 31-33).

Örgütlerde stratejik planlama hedef bazlı bir yönetim anlayışı ve planların bütçe ile eşgüdümlü bir şekilde yapılması için kullanılmaktadır (Bağdigen ve Avcı, 2013, s. 35).

Stratejik planlama çalışmalarının stratejik düşünme, geleceğe dair yönü netleştirme, gelecekteki sonuçların etkisiyle bugünün kararlarını alma, karar vermek için tutarlı ve savunulabilir bir perspektif geliştirmek, örgütsel kontrol alanında azami takdir yetkisi kullanma, temel örgütsel problemleri çözme, performansın geliştirilmesi, hızla değişen koşullara uyum sağlama, takım çalışması ve uzmanlık oluşturma gibi oldukça önemli yararları vardır (Bryson, 1988, s. 78).

Şekil 2: Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci



Kaynak: (Bateman ve Snell, 2016, s. 99)

1.3.1.1. Misyon, Vizyon ve Hedef Belirleme

Örgütün misyonu örgütün hali hazırdaki amaçlarının genel bir ifadesidir. Misyon seçim aşamasında yönetim iradesinin hangi kurallara dayanacağını da ortaya koymak gerekir (Mondy, 2017, s. 91). Misyon ile örgütün temel amaçları net bir şekilde ifade edilir. Örgütün kim için ne ortaya koyduğunun ve değerlerinin neler olduğunun yansıtıldığı bir tanımlamadır. Örgütün mevcut durumunu gösterir. Vizyon ise geleceğe dönük bir projeksiyondur. Örgütün varacağı noktaya ilişkin bir öngörü verir. Etkin bir vizyon örgütü oluşturanlara motivasyon sağlar. Göstereceği çaba karşılığında erişeceği noktanın bu çabayı göstermeye degeceğini hissettirir. Örgütün ortaya koymuş olduğu vizyon ile yüklendiği misyon o örgütün stratejik amaçlarını oluşturacaktır (Bateman ve Snell, 2016, s. 99).

Belirlenecek hedeflerin net ve ölçülebilir olması gerekir. Örgütün yönetsel her birimi için ayrı hedefler saptanması zorunluluktur. Hedefler hiyerarşik olarak aşağıdan yukarı çıkıldıkça birbirini tamamlar nitelikte olmaktadır. Bu hiyerarşide hedeflerin

türleri ise stratejik hedefler, taktik hedefler ve operasyonel hedefler şeklinde seçilecektir. Belirlenecek olan hedeflerin İngilizce baş harfleriyle kısaltılmış şekilde kullanılan SMART olması gerekmektedir. Bu kriterler şunlardır: Belirgin (Specific), Ölçülebilir (Measurable), Ulaşılabilir (Attainable), Gerçekçi (Realistic), Zaman sınırlı (Time bounded) (Baraz, 2013, s. 50).

1.3.1.2. Durum Analizi

Örgütün belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmesi için doğru bir strateji belirlemesi gerekecektir. Bu süreçte işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının analizi ile fırsatlarının ve tehditlerinin belirlenmesini içeren durum analizinin etkili şekilde yapılması gerekmektedir. Bu analiz Swot Analizi olarak da bilinir. Swot, strengths (güçlü), weakness (zayıf), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinin ilk harflerinden müteşekkil bir kavramdır. Örgütün güçlü yönlerini belirlerken, örgütün rekabetçilik veya iş yapış anlamında avantajları ile o örgütü iyi yapanın ne olduğu sorgulanır. Zayıf yönlerle ilişkin tespit yaparken ise tam tersi şekilde emsallerine göre örgütün sahip olduğu dezavantajlar ve o örgütü dezavantajlı yapanın ne olduğu ile iç zayıflıklarının neler olduğu saptanmaya çalışılır. Fırsatların analizinde örgüte fayda sağlayabilecek çevresel eğilimlerin varlığı, dış çevrede rekabetin ne durumda olduğu ve ilgilenilen konuların hangisinde gelişim alanının olduğu gibi hususlar incelenir. Tehditlerin tespitinde ise ileride örgüt performansını olumsuz etkileyebilecek çevresel etmenler ile hangi teknolojik gelişmenin örgüte bir olumsuz etkisi olabileceği konuları üzerinde çalışılır (Geylan vd., 2013, s. 14-16).

1.3.1.3. Strateji Uygulama ve Kontrolü

Stratejik planlama ile strateji seçimi ve seçilen bu stratejilerin uygulanması birbirini tamamlar niteliktedir. Yani, uygulamaya konmayan stratejinin bir ehemmiyeti olmayacaktır. Planlama aşamasında öngörülemeyen birçok sorun uygulama aşamasında ortaya çıkabilecektir. Bu anlamda uygulama aşamasının önemi büyüktür. Uygulama aşaması, belirlenen stratejilerle uyumlu şekilde ortaya konan planların somutlaştırılması adına yönetim kademesince yürütülen faaliyetler bütünüdür. Uygulama sürecinde stratejilerin gerekli etkiyi yapabilmesi için uyumlaştırma, yeniden düzenleme ve aksiyon alma sürecin ana başlıkları olacaktır. Uygulama aşamasında örgüt için stratejik hedefler belirlenir ve bunların ne ölçüde uygulanabileceğini görmek adına alt seviyelere doğru yaygınlaştırılması sağlanır. Sonrasında ise uygulanabilir olarak görülenler birimlerce bütçesi hazırlanarak üst kademeye onaya gönderilir. Akabinde ise birim yöneticilerince üstlerine raporlaması yapılır. Tüm bu sürecin başarılı olabilmesi için ise yönetimin ve tüm birimlerin iş birliğinin sağlanması çok önemlidir (Dinçer, 2013, s. 349-350).

Stratejik planlama sürecinde ortaya konulan vizyon, misyon ve stratejik amaçların hedefine ulaşması bunların uygulanmasına bağlıdır. Bunların uygulanması da yapılacak bir faaliyet planı çerçevesinde sağlanabilecektir. Bu faaliyet planları, prosedürler, politikalar ve kurallardan oluşan sürekli planlar ile bütçeler, programlar ve projelerden oluşan tek kullanımlık planlardan oluşur (Benligiray, 1999, s. 70-75).

Stratejik planlama sürecinde planlanan ve uygulanan stratejilerin hedefleri ve ortaya çıkan işlerin karşılaştırılması ile eksikliklerin giderilmesini içeren süreç kontrol sürecidir. Stratejik planlar ve uygulamaları örgütün yaptığı faaliyetlerin sınırlarını çizer. Uygulamalarla somutlaştırılan planlar kontrol aşamasıyla da anlam kazanmış olur. Bu aşamada öncelikle hedef gerçekleştirme kriterlerinin saptanması gerekir. Ardından iş çıktılarının ve performans sonuçlarının ölçümü yapılmalıdır. Önceki safhalarda belirlenen hedef gerçekleştirme kriterleri ile performans sonuçları karşılaştırılır. Söz konusu sonuçlar dikkate alındığında ortaya çıkan sorunların düzeltilmesine dair gerekli aksiyonlar alınır. Böylece kontrol süreci yürütülmüş olacaktır (Dinçer, 2013, s. 375-376).

1.3.2. Performans Kriterleri (Standartları)

Performans değerlendirme hedeflenen durum ile gerçekleştirilen durumun karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla hedeflenen duruma uygun olarak yönetimin örgüt için bazı kriterler belirlemesi gerekecektir. Bu kriterler, hedefler, işin boyutları, bireyin davranış ve yetkinlik özellikleri gibi üç boyutta dizayn edilebilir. İşin gereksinimleri ve standardın yapısına göre bunlar arasından seçim yapılacaktır. Bu kriterler ışığında oluşturulacak hedeflerin ise açık ve belirgin olması, ölçülebilir olması, zorlayıcı ama ulaşılabilir olması ve katılımı teşvik eden bir yapıda olması gerekmektedir (Dessler, 2019, s. 275).

Performans değerlendirme standartlarından ilki özellik, davranış ve yetkinliklerdir. Özellikler bireylerin sahip oldukları yerleşik hallerdir. Çalışanların bu kimi yetenek özellikleri performans değerlendirmelerinde kullanılabilir. Davranışlar ise kişinin içinde bulunduğu ortamlardan ya da iletişimde olduğu kişilerden edinebileceği hallerdir. Davranışlar özelliklere göre daha değişebilir. Çalışanları belli bazı davranışlara yönlendirmek performans standartlarına konu edilebilir. Yetkinlikler ise bir işi en iyi şekilde yerine getirebilmek için sahip olunan bilgi, görgü, tecrübe gibi konuları içermektedir. Bu standartlar sübjektif olup iş performansı ile ilgisiz olabilir. Dolayısıyla bunların seçimlerinin ve tanımlanmasının iyi yapılması ve o şekilde uygulanması gerekecektir. Bir diğer performans standardı ise hedef gerçekleştirmedir. Sonuçların araçlardan önde tutulduğu örgütlerde kullanılabilecek uygun bir enstrümandır. Örgütü başarıya götürecektir olan sonuçlar çalışanların kontrolü altında olması gerekir. Üst kademelerde bu sonuçlar örgütün genel politikalarıyla ilgili olabileceken alt kademelerde ise daha operasyonel hedeflere yönelik sonuçlar olacaktır. Yönetim ise bu noktada çalışanların belirlenen hedeflere nasıl ulaşabileceği konusunda bir gelişim perspektifi sunmalıdır. Bir diğer performans standardı ise gelişim potansiyelidir. Diğer pek çok kriterin aksine burada geçmişe dönük bir değerlendirme değil gelecek öngörüsüne dayanan bir standart söz konusudur. Bu arada çalışanların potansiyellerinin değerlendirilmesi yapılacaktır. Böylece daha etkili bir kariyer planlaması ve gelişimi sağlanacaktır (Mondy, 2017, s. 201-202).

Performans sistemi kurulurken, seçilecek olan kriterlerin işin yerine getirilmesi aşamasında ve sağlanacak başarıda etkisi olması, yönetimce izlenebilir ve nesnel bir değerlendirmeye imkân verebilir olması, iş görenlerce değerlendirme için gerekli olduğunun benimsenmesini sağlıyor olması, performansın farklı boyutlarını ölçüyor olması gibi birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir (Uyargil, 2017, s. 28).

Performans değerlendirme sürecinin ilk aşamasında ele alınan performans standartları stratejik amaçlarla paralellik göstermelidir. Dolayısıyla bu stratejilerin örgütün sahip olduğu stratejik eksen, iş analiz ve tanımlarından besleniyor olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra herkesçe anlaşılabilir ve sübjektif olması gereken bu standartlarla birlikte yöneticilerin çalışanlardan beklediklerini de net olarak bilmesi onlarla yapacakları performans anlaşmaları ve sonuç değerlendirmeleri açısından önemlidir (Decenzo vd., 2017, s. 213).

1.4. Performans Ölçümü

Performans ölçüm yöntemleri beş ana başlık altında incelenmektedir.

1.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

1.4.1.1. Sıralama

Sıralama ölçeğinin ilk yöntemi olan basit sıralamada değerlendiren kişi çalışanları kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutar. Bu sıralama en başarılıdan başlamak üzere en başarısız çalışana doğru yapılır. Bu, performans değerlendirmede basit bir yöntemdir. Olumsuz tarafı ise tek bir kriter üzerinden yürümesi ve çalışanın yaptığı işin farklı gereksinimlerinin tanımlanması ve bu sorumlulukların tümüne göre işini yapıp yapmadığının kontrolünün sağlanamamasıdır. Bir diğer sıralama ölçeği ise benzer özelliklere sahip çalışanların karşılaştırılmasını içeren alternatif sıralama yöntemidir. Burada değerlendiren kişi en başarılı kişiyi en üste yazıp en başarısız kişiyi en alta yazarak sıralamaya başlar ve bunları takip eden başarılı ve başarısız kişileri de ilk kişilerin altına ve üstüne ekleyerek bir sıralama yapmış olur (Dennison ve Weber, 2016, s. 96-97).

Nicel veriler kullanılarak çalışanların sıralandığı sıralama yöntemi uygulama yönünden en basit yöntem olup somut verilerle çalışanların çok çalışandan aza doğru sıralanmasıdır (Çelik, 2017, s. 18).

1.4.1.2. Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendiren kişinin bir gruptaki çalışanları belli sayıda kategoriye dağıttığı bir yöntemdir. Bu yöntemi savunanlar performansı kötü olan çalışanların örgüt bünyesinden ayrılması konusunda aksiyon almaya meyilli olmayan yöneticilerin önüne geçtiğini belirtmektedirler. Genellikle üç kademe olarak yapılan dağılımda en üsttekiler %20, orta gruptakiler %70 ve en alt gruptakiler %10'luk bir grubu oluştur (Mondy, 2017, s. 207-208).

1.4.2. Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

1.4.2.1. Davranış Temelli Değerlendirme Ölçeği

Sayılarla ifade edilebilecek bir puanlama ölçeğinin yüksek ve düşük performansın belli başlı açıklayıcı örnekleriyle bir araya getirildiği bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür bir ölçeği oluştururken kritik olayları yazma, performans boyutları oluşturma, kritik olayları yeniden saptama, konuyu ölçeklendirme ve kullanılacak aracı son haline getirme aşamalarından geçilir (Dessler, 2019, s. 283-284).

1.4.2.2. Kritik Olay

Bu yöntemde, performans ölçümü yapacak olan kişi çalışanın iyi ve kötü olduğu yönleri tespit eder. Bu tespitler çalışanın iş yapış şekli ve koşullarından oluşmakta olup çalışanla paylaşılır. Burada ölçümün odak noktası çalışanın bireysel özellikleri değil iş yapış şeklidir (Somunoğlu vd., 2012, s. 215). Çalışanların klasik iş faaliyetlerinin değerlendirilmesinden ziyade yaptıkları olağandışı olumlu ya da olumsuz faaliyetlerin saptanması ve değerlendirilmesini temel alan bir yöntemdir (Yüksel, 2000, s. 189-190).

Kritik olay yönteminde çalışanlar gözlerin sürekli üzerlerinde olduğunu düşündüğünden gergin bir ortam ortaya çıkmaktadır. Burada çalışanın bireysel özellikleri değil çalışmasıyla ilgili eylemleri incelenmektedir (Erşahan, 2014, s. 249).

1.4.2.3. İşaretleme Listesi

Her çalışanın aynı sorularla değerlendirildiği işaretleme listesi yönteminde performansı etkileyen birçok soru çalışanlara yöneltilmektedir. Direkt işle ilgili sorular yer alacağından soruların o alanın uzmanı kişilerce hazırlanması önemlidir. Basit işaretleme listelerinde listede yer alan sorulara karşılık çalışan için olumlu veya olumsuz notu düşülür. Bir diğer işaretleme listesi türü olan ağırlıklı işaretleme listesinde ise her sorunun belli bir ağırlıklı değeri bulunmaktadır (Kağnıcıoğlu vd., 2012, s. 40-41).

Değerlendirme yapan kişinin çok sayıda hazır metinden çalışan için uygun olanı işaretlediği yöntemde daha sonra bu olumlu veya olumsuz ifadeler değerlendirilir. Bu ifadelerin ağırlığına göre puanlandırılabilme imkânı da mevcuttur (Sabuncuoğlu, 2013, s. 215).

1.4.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu tip yöntemlerde çalışanların ulaştıkları hedefler ve ortaya koydukları çıktılar ışığında değerlendirmesi yapılmak istenmektedir. Bu tip yöntemlerden ilki olan direkt indeks yönteminde performans değerlendirmesini kişi kendisi yapabilmekte veya yöneticisiyle birlikte yapabilmektedir. Burada standartlar işin gereği olan çıktılara göre ve subjektif öğeler ışığında oluşur. İşe devam durumu ve verimliliği gibi hususlar bu standartlara örnek teşkil edebilir. Diğer bir yöntem ise yine benzer bir yöntem olup daha

genel iş çıktıları üzerinden değerlendirme yapılan standartlar yöntemidir (Uyargil, 2017, s. 55-56).

1.4.4. Personelin Geleceğe Dönük Performansını Belirlemeye Dayalı Yöntemler

Çalışanın gelecek performansı ile ilgilenen bu tip yöntemlerden biri olan değerlendirme merkezlerinde genelde işe alınacak çalışan adayının örgüt için ileride ne anlam ifade edebileceğine yönelik tespitler ortaya koyulur. Çalışanlara çeşitli testlerin uygulandığı bu merkezde çalışanların kariyer gelişimlerinin planlanması adına işlevler gösterilmektedir. Çok çeşitli yöntemleri uygulanmakta olup çalışanlara geri bildirimlerin de yapıldığı bir merkezdir. Psikoteknik değerlemede ise çalışanların bireysel özellikleri ile ilgilenilir. Çalışanların o iş için uygun olup olmadığını ortaya koymak adına tespitler ortaya koyulur. Günümüzde de bu tip tekniklerden sürücü belgesi alma aşamasında yararlanılmaktadır. Elektronik performans ölçümü de gelişen teknolojiyle birlikte performans ölçümünün de daha teknolojik araçlarla yürütülmesine vesile olması sonucu kullanılmaya başlanan yöntemlerdendir. Bu yöntem performans ölçümü uygulamalarını pratiklik ve güvenilirlik noktasında da olumlu etkilemiştir (Erdemir, 2013, s. 82-83).

1.4.5. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntemde örgüt birimlerinin bireyler için genel hedeflerden özel hedeflere dönüştürülmesi amaçlanır. Yani, hedeflerin karşılıklı belirlenmesini ve özel hedeflere varmayı içeren bir yöntemdir. Bunu da aşağı yönlü bir seviyelendirme ile sağlar. Her seviyede genel amaçlar özel amaçlara dönüştürülür. Her çalışanın kendine özel performans hedefleri bulunmaktadır. Dolayısıyla her çalışanın bulunduğu yönetim birimine özel bir katkı sağlaması beklenir. Böylece herkes amaçlarına ulaştığında örgüt de amaçlarına ulaşmış olacaktır. Burada arzu edilen durumların somut ve ölçülebilir hedeflere dönüşen özel amaçlar olması gerekmektedir. Bu yöntemde karar verme aşaması katılımcı bir şekilde yürütülmektedir. Hedeflerin ise belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi beklenir. Ayrıca performans ve hedeflere yönelik olarak sürekli geri bildirim sağlanır (Decenzo vd., 2017, s. 221).

Uygulamada, hedeflere göre yönetimde zorluklarla karşılaşabilmektedir. Hedefler bazen çok iddialı veya çok sıkı olabilmektedir. Bunun sonucu da gergin çalışanlar veya göz ardı edilen performans alanları olabilmektedir. Bu duruma karşın örneğin, çalışanlar, eşit derecede önemli olabilecek öznel olarak ölçülebilir hedeflerin hariç tutulması için nicel olarak ölçülebilen hedefler belirleyebilirler (Werther ve Davis, 1993, s. 359).

1.4.6. 360 Derece Performans Değerlendirme

Her çalışanın aynı performansı göstermesi her birinin farklı bireysel özelliklere sahip olmaları dolayısıyla beklenen bir durum değildir. Bu da gösterdikleri performansın

nesnel kriterlerle değerlendirilmesini gerektirmektedir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme sadece yönetici tarafından yapılmaktayken 360 derece performans değerlendirme sisteminde çok kaynaklı bir geri bildirim sağlanmaktadır. Bu şekilde tek kaynaklı geri bildirim sağlayan sistemin eksik ve hataları giderilmiş olmaktadır. Örgütü oluşturan tüm unsurların değerlendirmelerini bir araya getiren bir sistemdir. Günümüz örgütlerinde performans değerlendirme sadece terfi ve ücret kararlarında değil çalışanların performansının iyileştirilmesi, kariyer gelişimi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konularda karar vermek için de kullanılmaktadır (Yılmaz K. , 2005, s. 41-42). Dolayısıyla bu tür kararların alınmasında performans değerlendirmeleri yöneticiler, astlar, müşteriler, eşitler ve çalışanın öz değerlendirmelerini de içerecektir.

360 derece geri bildirim sistemi geribildirim kaynaklarının seçilmesi, değerlendirilecek ve değerlendirecek kişilere eğitim verilmesi, değerlendirme verilerinin elde edilmesi, elde edilen bu verilerin değerlendirilmesi ve sonuçta kişilere geri bildirim yapılması aşamalarından oluşan bir süreçtir (Ardıç vd., 2009, s. 47).

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan örgütlerde bu sistemin potansiyel maliyetinin belirlenmesi, geri bildirim belirlenen hedeflere odaklanması, geri bildirim verenlerin ve alanların eğitilmesi ve geri bildirim üretken, nesnel ve gelişim odaklı olduğundan emin olunması gibi konulara dikkat edilmelidir (Baroda vd., 2012, s. 59).

360 derece performans değerlendirmeyi kullanan örgütlerde, önce belirli istenen sonuçları tanımlamak ve sonra da bu sonuçları elde etmek için gerekli özel süreçleri geliştirmek etkili bir sonuç almayı sağlayacaktır. Kurumsallaşmanın artırılması, gönüllü olarak gayri resmi performans incelemeleri yapılması ve yönetim anlayışının iyileştirilmesi gibi bazı vizyoner faaliyetler, organizasyon üyelerini yapıcı bir şekilde etkileyecektir. Bu şekilde 360 derece performans değerlendirme sadece bir değerlendirme olmanın ötesinde bir işlev kazanmış olacaktır (Antonioni, 1996, s. 36).

360 Derece performans değerlendirme yönteminin diğer yöntemlere bir alternatif olmaktan ziyade performans değerlendirme sistemini destekleyen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem katılımcılık ve nesnel değerlendirme anlayışıyla öne çıkmasına rağmen demokratik ortamın gelişmediği örgütlerde sorunlara yol açabilmektedir (Özdemir Erel ve Yalçın, 2014, s. 300).

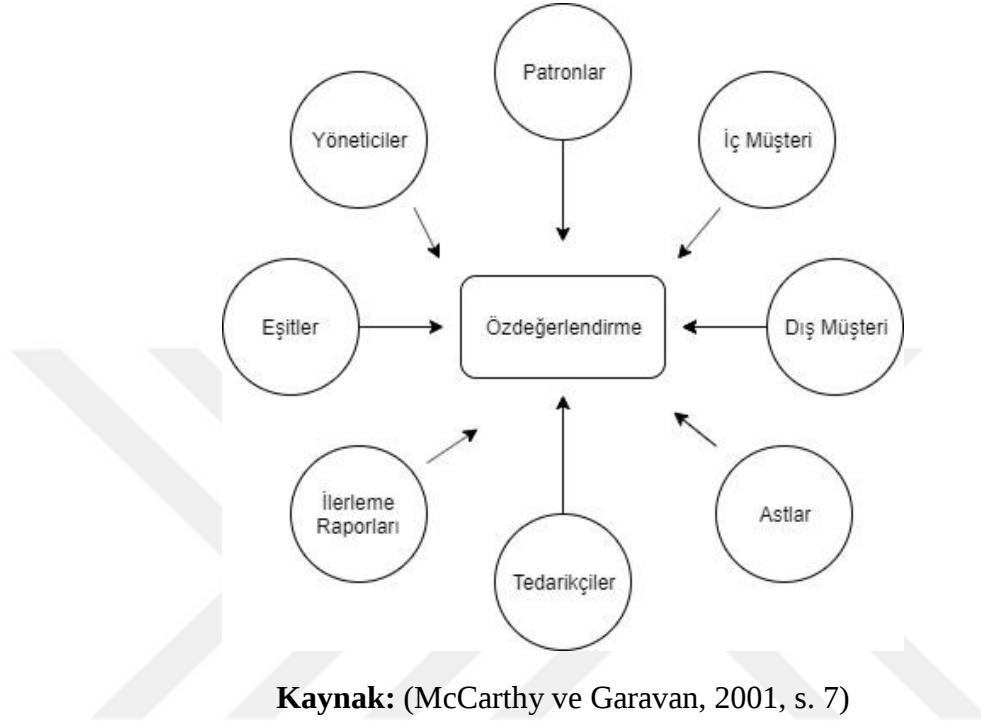
1.5. Performans Değerlemesi

Performans değerlendirme örgütsel etkinliğin ölçülmesinde kullanılan süreçlerin başında gelir. Etkinlik ve yaratıcılık amaçlarıyla çalışanın ortaya koyduklarının bir araya getirilmesinde rol oynar. Bu fonksiyonunu ise çalışanların yetenek ve bilgi birikimlerini kapsayacak şekilde iş yapışını değerlendirmek suretiyle yerine getirir (Koca, 2010, s. 209).

1.5.1. Performans Değerleme Kaynakları

Örgüt çalışanlarının performans değerlemeleri için bir veya birden fazla unsuru içeren kaynaklardan yararlanılabilmektedir.

Şekil 3: Çok Kaynaklı Değerlendirme Sistemlerinde Potansiyel Değerlendiriciler



Kaynak: (McCarthy ve Garavan, 2001, s. 7)

1.5.1.1. Çalışanın Öz Değerlemesi

Çalışanın performans değerlendirme sürecinde kendi görüşleri etkili bir veri olabilecektir. Ancak çalışandan süreklilik arz edecek şekilde bu değerlendirmelerin istenmesi çalışan ile yönetici arasında bir savunma durumuna dönüşebileceğinden sadece stratejik bazı kriterler üzerinden bu değerlendirmelerin alınması gerekmektedir. Burada çalışanın bireysel başarısını gözetmesi sağlanır. Çalışanın değerlendirme sürecine dahil edilmesi çalışanların sistemi benimsemesi, yöneticilere iş sonuçlarının nasıl elde edildiği konusunda hatırlatma olması ve yöneticilerin değerlendirme sürecinde yazılı bilgi talebinin azaltılması gibi yararları olacaktır (Dennison ve Weber, 2016, s. 100-101).

Çalışanların kendilerini oyladıkları öz değerlendirme, çalışanların değerlendirme sürecine girmesine izin verir ve performans sorunlarının nedenleri hakkında fikir edinmelerini sağlar. Örneğin, bir değerlendirici ile çalışan arasında çalışanın değerlendirmesinin bir alanı ile ilgili olarak önemli bir farklılık olabilir. Böyle bir durum iletişim ve incelemelerle giderilebilir. Bazı durumlarda insanlar performans değerlendirmesinde bir rehber olarak öz değerlendirmelerine güvenmek zorunda kalabilirler (Gomez-Mejia vd., 2006, s. 217).

1.5.1.2. Astların Değerlemesi

Kimi zaman astlar tarafından yapılan performans değerlendirmeleri olumsuz olarak algılansa da bazı örgütlerce bu durum yararlı görülebilmektedir. Burada astların yöneticilerinin sergilediği yönetsel etkinlikleri çok iyi gözlemleyebileceği görüşü yer bulmaktadır. Bu uygulamayla yöneticilerin astlarının ihtiyaçlarını dikkate alma konusunda daha dikkatli olduğu düşünülmektedir. Bu uygulamanın olumsuz olduğunu düşünenler ise çalışanların bu değerlemeyi bir silah gibi görmesi konusu ile yöneticilerin popülerlik rüzgârına kapılması tehlikesi konusuna dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu yöntemde değerlendirme yapan kişilerin kimliklerinin gizli kalması önerisinde bulunmaktadır (Mondy, 2017, s. 203).

Astlar tarafından yapılan değerlendirmeler, yöneticinin gelişmesine yararlı bir girdi olabilir. Astlar ilk önce, yöneticinin gerçekte ne kadar işleri delege ettiğini, ne kadar iyi iletişim kurduğunu, en rahat olduğu liderlik tarzını ve işleri ne ölçüde planladığını ve örgütlediğini bilir. Yöneticilerin çok sayıda astının bulunduğu yerlerde, astlar tarafından yapılan değerlendirme düzenli olarak kullanılır. Ast sayısının az olduğu örgütlerde ise değerlendirmenin kim tarafından yapıldığının anlaşılması daha olası olduğu için bu örgütlerde çok tercih edilen bir yöntem olmamaktadır (Cascio, 1992, s. 285).

1.5.1.3. Müşterilerin Değerlemesi

Bazı örgütlerde performans değerlendirme kararlarının verilmesinde müşterilerin değerlemeleri de dikkate alınmaktadır. Her ne kadar müşterilerin ve örgütün bakış açıları birbirinden farklılık gösterse de mal ve hizmetin kalitesi, müşterinin memnuniyeti, çalışanın davranış şekilleri ile yetenekleri noktasında müşterilerin geribildirimleri önemli bir rol almaktadır. Müşterilerden anket ve görüşme gibi yöntemlerle elde edilen bu veriler çalışanın performans değerlemesine bir veri oluştururken bu değerlendirmeye farklı bir perspektif katkısı sunmaktadır. Müşteri boyutunda ise bu yöntemle müşteri ile örgütün arasındaki bağ güçlenmektedir (Barutçugil, 2015, s. 201).

1.5.1.4. Eşitlerin Değerlemesi

Bu performans değerlendirme yönteminde değerlendirme çalışanın iş arkadaşları yani kendisiyle aynı seviyede çalışan kişilerce yapılmaktadır.

Burada aynı veya benzer işler yapan kişilerin birbirleriyle ilgili olarak daha fazla bilgi sahibi oldukları ve gösterdikleri performans daha iyi gözlemleme şansına sahip olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır. Eşitlerin birbirleri ile ilgili değerlendirmelerinde genel olarak objektif sonuçların ortaya çıktığı düşünülse de ücret artışı ile terfi gibi konularda bu yöntemin uygulanmasının objektiflik noktasında bazı endişeleri beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Eşitlerin geribildirim kaynağı olarak kullanılması durumlarında çalışanların iş süreçlerinin dikkatlice göz önünde bulundurulması konusu önem arz etmektedir. İş arkadaşları ile ilgili olarak mecburen

olumsuz bir performans değerleme verisi vermekten çekinen çalışanlarca bu yöntem olumsuz karşılanabilmektedir. Bu şekilde toplanan veriler diğer kaynaklardan elde edilen geribildirimlerle tamamlayıcılık özelliği gösterecektir (Uyargil, 2017, s. 33-34).

1.5.1.5. Yöneticilerin Değerlemesi

Yöneticiler performans değerlemede, çalışanları en iyi şekilde izleyebilme gücüne sahip olduklarından geribildirim konusunda en geleneksel kaynağı oluşturlar (Bateman ve Snell, 2016, s. 194). Örgütlerde performans değerlemesinde yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler genelde çalışanın ilk yöneticisi tarafından değerlendirilmesini ifade eder. Dolayısıyla bu değerlendirmelerin objektif veriler sunması ve çalışan tarafından benimsenmesi için yöneticinin söz konusu çalışanı çok iyi tanıyor olması gerekmektedir (Kara, 2008, s. 53-54). Ancak, yöneticinin tek değerlendirici olarak seçilmesi değerlemenin sübjektif kalması sonucunu doğurabilir (Gürbüz, 2017, s. 209).

Bazı çalışanlar yöneticilerin performans değerlendirme sürecini performanslarının bir yargılaması olarak görme eğilimindedir. Yöneticiler geri bildirim yaptığıında, çalışanlar değerlendirme sürecine katılmaya meyillidir ve geri bildirime açıktır. Her ne kadar geri bildirim öncelikli olarak mümkün olduğu kadar gerçek performansa yakın bir şekilde verilmiş olsa da değerlendirme süreci geribildirimi gerektirir ve yıl boyunca çok belirli aralıklarla geri bildirim verilmelidir. Sorunlar daha erken yüzeye çıkma eğilimindedir ve daha sık yapılacak görüşmelerle düzeltmeler daha erken yapılabilir. Anında geri bildirim, gelecekteki performansını ve davranışını yönlendirirken, çalışanlara resmi olmayan performans bilgisi sağlar. Bu gayri resmi oturumlar, çalışan performansını yönetmek, düzenlemek ve geliştirmek için kullanılan sürekli bir iletişim kanalı sağlar (Alston ve Mujtaba, 2009, s. 28).

1.5.2. Performans Değerlemede Yaklaşım

Örgütte çalışanların performansını değerleme noktasında farklı yaklaşımlar sergilenebilir. Bunlardan ilki hedeflenen performansla ortaya çıkan performansın karşılaştırılmasıdır. Bu yaklaşımda belli bir dönem baz alınarak çalışanın bu dönemin başında kendisine verilen performans hedefine ne ölçüde ulaştığı tespit edilir. Çalışanın bugünkü performansıyla geçmiş dönem performansının karşılaştırılması yaklaşımda çalışanın performansı bir süreç içerisinde değerlendirilir. Daha önceki yıllara ait performanslarına göre bir yükseliş veya düşüş olması durumları, nedenleriyle birlikte irdelenmekte ve bir sonuca varılmaktadır. Bir diğer yaklaşımda ise her bir çalışanın performansı tüm ekibin performansı ile karşılaştırılır. Bu şekilde o çalışanın ekip içindeki yeri belirlenmiş olur. Ekiplerin performanslarının karşılaştırılması yaklaşımda ise her bir ekibin örgütsel amaçlara ulaşmada hangi nispette performans sergilediği gözlenir ve böylece ekipler arasında bir başarı sıralaması yapma şansı elde edilir (Haşit, 2013, s. 102-103).

1.6. Performans İyileştirme

Performans yönetimi, bireysel ve kurumsal etkinlik için kritik ve gerekli bir bileşendir. Bir grup işçiyi yönetiyorsanız, patronunuza veya meslektaşlarınıza geri besleme sağlasanız ya da kendi performansınıza odaklansanız da performans yönetimi iyileştirmenin gerçekleşmesi için gereken bir süreçtir (Cardy, 2004, s. 3).

1.6.1. Performans Sorunlarının Belirtileri

Örgüt içinde performans sorunlarının olduğunu, çalışanlar arasında performans düşüşü yaşayanların olduğunu bazı belirtiler sayesinde tespit etmek mümkün olabilmektedir.

Bunlardan ilki ortaya konan iş çıktıların düşmesidir. Bir başka deyişle yapılan mal veya hizmet üretiminin sayısal olarak azalmasıdır. Yapılan işin miktarının yanı sıra kalitesinin düşüşü de bir belirti olarak karşımıza çıkar. Yapılan işlerin zamanında tamamlanmaması, çalışanın kendisine bir işi yap denmediği sürece o konuda inisiyatif almaması yahut daha zor işlere bulaşmak istememesi de bir performans sorunu olduğuna dalaleet eder. Çalışan kendisine verilen işlerle ilgili sürekli şikâyetle bulunacak ya da örgüt içinde yalnızlaşmayı tercih edecektir. Çalışanın kendisine verilen direktifleri tekrarlatması ve sorunları kişiselleştirmesi de yine bu belirtiler arasında gösterilebilir. Bu gibi durumlarda çalışanlar arası iş birliğinin azalması ve bir hata yapıldığında kişinin hep başkasını suçlaması gibi durumlar da kaçınılmazdır. Çalışanın işe devam durumunda aksaklıklar ortaya çıkar ve diğer çalışanlardan da olumsuz görüşler gelmeye başlar. Performans sorunları yaşayan çalışanların gösterdiği bir diğer belirti ise ona ihtiyaç olduğunda kendisine ulaşmanın zorlaşmasıdır (Barutçugil, 2015, s. 78-80).

1.6.2. Sorunlu Performansı İyileştirme

Performans düşüklüğüne sebep olan sorunlarla başa çıkmak için atılacak ilk adım hedef seçmektir. Bunu yaparken önceliği en acil olan, örgüte maliyeti en yüksek olan, bütçesi ciddi şekilde aşılmış olan, çıktı hedeflemesinde eksiği olan sorunlar hedeflenmelidir. Hedefin başarıyla gerçekleştirilmesi duygusunu yaratmak yalnızca cazip değil aynı zamanda zorunluluktur. Sonraki aşama ise sonuçların minimum beklentilerinin belirlenmesidir. Geniş kapsamlı hedeflerin içinden bir iki tane spesifik hedef seçilmelidir. Yani örgütün enerjisi stratejik birkaç hedefe odaklanmalıdır. Bundan sonraki safhada ise beklentileri örgüt içinde net bir şekilde iletmek gerekmektedir. Hedeflerin hem sözlü hem de yazılı olarak paylaşılması, görevler ve zaman çizelgesinin iyi şekilde anlatılması gerekmektedir. Bunu takiben sorumlulukların paylaşılması gerçekleştirilecektir. Her bir hedefi başarıyla yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan sorumluluk paylaşımını yapmak gereklidir. Her bir hedefin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan yönetici bu konuda atılması gereken adımları içeren, ilerlemenin nasıl ölçüleceğini ve rapor edileceğini belirten bir çalışma planı hazırlayacaktır. Bu plan ışığında da yapılan işler izlenecektir. Son aşamada ise sürecin örgüt içinde genişletilmesi ve yayılması gerekmektedir. Yani ilk talepler doğrultusunda başarıya ulaşıldıktan sonra,

yeni hedeflere veya ilk hedefin genişletilmesine yönelik olarak süreci tekrarlamak mümkün olmalıdır (Armstrong, 2006, s. 120-121).

1.7. Performans Geliştirme

1.7.1. Koçluk

Son zamanların yaygın insan kaynakları uygulamalarından olan koçluk yani özel rehberlik ile örgütlerde performans problemlerine neden olan konularda analizler sonucu performans geliştirmeleri yapılmaktadır. Örgütlerde çeşitli nedenlerle koçluk yöntemine dayalı değerlendirme uygulanmaktadır. Bu değerlendirme yönteminin temeli iş hayatındaki mental iyileşme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İş stresi ve zihin yorgunluğu yeterli performansı gösterememe ve iş yapma noktasında yetersiz kalma gibi nedenler özel bir yönlendirmeye dayalı değerlemeye alan açmaktadır. Koçluk ile diğer değerlendirme yöntemleri arasında zamanlama anlamında bir farklılık mevcuttur. Diğer yöntemler belirli dönemlerde uygulanırken koçluk temelli değerlendirme için bir süre öngörülmez zira koçluk bir performans iyileştirme sürecidir. Koçluk, çalışanları hedeflerine ulaşma konusunda motive eden ve daha iyi çalışma koşulları noktasında onlara yardımcı olan bir yönetim sürecidir. Koçluk rolünü yerine getiren kişiler yani koçlar çalışanları bir noktadan alıp ileri bir noktaya taşıyan kişidir. Dolayısıyla çalışanların motivasyonunu optimum düzeye çekmek isteyen örgütlerin koçluk müessesesinden iyi derecede faydalanmaları önemlidir (Özer vd., 2017, s. 146-147).

Koçluk, örgütü oluşturan bireylerin gelişiminde bir araç olarak görülmekte ve çalışanların performansının daha etkin ve daha optimum noktaya ulaştırılması amacıyla uygulanmaktadır (Bedük, 2007, s. 219). Koçluk motivasyonun yükseltilmesinin yanı sıra yöneticilerin çalışanlara performans eksiklerinin giderilmesi, bireysel problemlerin çözülmesi, yeni yetkinliklerin kazanılması, yeni görevlere hazır olunması, motivasyonun her zaman yüksek tutulması ve çalışanın kendine daha iyi yön çizebilmesi gibi açılardan katkı sağlayan bir faaliyettir. (Luecke, 2015, s. 61)

Çalışanların performansının yükseltilmesi için koçluk faaliyetlerinde bulunmanın amacı bilgi ve becerinin transferinin sağlanmasıdır. Bir diğer amacı ise yönetici konumundaki kişilerin öğrenmeye teşvik edilmesidir. Burada yöneticinin hem kendini geliştirmesi sağlanırken hem de bu birikimle örgütün iş çıktılarının veriminin artışı sağlanmaktadır (Arısoy, 2017, s. 135).

1.7.2. Mentorluk

Mentorluk kavramı çalışanlara çalışma hayatlarının başlarından itibaren yol göstericilik yapılması sürecidir (Kılınç ve Alparslan, 2014, s. 91).

Mentorluk, bir diğer adıyla akıl hocalığı bireysel ve mesleki gelişimi arttırmak amacıyla bilgi ve tecrübe paylaşımı üzerine anlaşılan iki insanın arasındaki bir yapıdır. Yani eğitim ve gelişim eksenli bir yardımlaşma ve paylaşım sistemidir. Burada mentor daha deneyimli olan taraf olup diğerine bilgi ve tecrübe aktarımı için mesai harcayan

kişiyi ifade eder. Bu yolla o çalışanın işe olan katkısı ve bilgi birikimi arttırılmak istenmektedir. Çalışan buradan edindikleriyle gelişimine ve geleceğine yön verir. Mentor, deneyimsiz çalışanların kendisini zor durumlara sokabilecek tutumlarda bulunmasına engel olmakta yardımcı olur. Onları gereksiz stres faktörlerine karşı koruyacak kişidir. Çalışandan gelecek değişik fikirlerin ilk destekleyicisi mentorlar olacaktır. Mentor, çalışana örgüt içi yaşamında nasıl varlığını sürdüreceğinden örgüt içinde olup bitenler ve kurallar hakkında bilgilendirmeye kadar pek çok alanda ona yol gösterici olur. Örgüt açısından ise mentorluk uygulamaları organizasyon içi iletişimi kuvvetlendirmesi ve kurum kültürü oluşturmaya sebebiyle önemlidir. Bunun yanı sıra geleceğin liderlerini hazırlama ve kariyer zirvesine ulaşmış kişilerin de kendilerini geliştirmesi adına işlevleri bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 364-366).

Mentorluk ve koçluk arasındaki temel farklara değinecek olursak; Mentorluk ilişki boyunca ve aralıklı olarak gerçekleşen bir süreç iken koçluk, uzun bir zaman dilimini kapsayabilir ya da tek bir oturumla sınırlandırılabilir. Koçluk birim yöneticileri için değerli bir beceridir, ancak mentorluk rolü aksine yöneticinin işi değildir hatta yönetici ile mentor aynı kişi olmamalıdır. mentorluk ilişkisi koçluğa göre içerikten daha çok bağlamla ilgilidir: günlük işlerle, iş ilişkileri ve kariyer yolları gibi uzun vadeli meselelerle daha az ilgilenir. Koçluk halka açık olabilir insanlara gruplar şeklinde koçluk edilebilir, mentorluk ise birebir olarak güven içinde yapılır (Dransfield, 2000, s. 79).

1.7.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması kişinin kendi yetenek ve özelliklerine göre iş hayatında varması hedeflenen noktanın tespiti ve bu hedefe varma konusunda yapılması gerekenleri içeren bir süreci anlatmaktadır. Çalışanın iş yaşamı boyunca geçireceği evrelerin basamaklar şeklinde planlanması olarak da ifade edilebilir. Örgüt açısından amacı geleceğe dönük insan kaynağının planlanması kapsamında eğitim ve yönlendirme yapılmasıdır. Dolayısıyla konunun bir çalışan boyutunda kişisel mesleki ilerleme bir de örgüt boyutunda çalışanın terfi planlaması olarak iki yönü bulunmaktadır. Kariyer planlaması, çalışanın kendi yetenek ve ihtiyaçlarının ortaya konması, örgütün sunduğu fırsatların tespiti, hedeflerin seçimi ve kariyer planlaması yapılması ile uygulanması şeklindeki aşamalardan oluşmaktadır. Kariyer planlaması çalışanlara daha iyi bir iş ortamı sağlarken aynı zamanda onların yoluna bir ışık da tutmaktadır. Çalışanın örgütü benimsemesini sağlayan bir süreçtir. Zira gelişimi sağlanan çalışan daha fazla motive olacaktır (Yılmaz, 2013, s. 146-147).

Kariyer planlaması ile yönetim tarafından çalışanlara kariyerlerinin geliştirilmesi için destek sağlanması, verimliliğin arttırılması, gelecekteki çalışan ihtiyacının iç insan kaynağından sağlanması, çalışanların doyumunun artırılması, çalışanlarının potansiyelinin daha verimli kullanılması gibi amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Tunçer, 2011, s. 242).

Kariyer planlaması ile çalışanların güçlü ve zayıf oldukları konular ile ilgili duydukları alanları tespit edilir. Bunun yanı sıra örgüt içindeki iş fırsatlarından haberdar olmalarını sağlar. Kariyer hedeflerinin de belirlendiği bu süreçte hedefledikleri amaçlara varabilmeleri için bir yol haritası çizilmektedir (Noe, 2009, s. 397). Örgüt içinde kariyer planlaması için bir yol çizerken öncelikle ele alınması gereken konu örgütte var olan pozisyonların işlevsel özelliklerinin belirlenmesidir. Sonrasında çeşitli pozisyonlar arasında benzeşen noktaların ortaya çıkarılması gerekecektir. Bunu takiben ise birbirleri ile benzer özelliklere sahip işler gruplandırılacaktır. Son olarak da gruplandırılan bu işler arasında mantıklı ve akılcı hatlar çizmek gerekecektir (Kaynak, 1996, s. 176-177). Böylece kariyer planlama için örgütte bir yol haritası çizilmiş olacaktır.

1.7.4. Ödüllendirme

Ödül, çalışanlara kendisine verilen performans hedefleri doğrultusunda ortaya koyduğu çıktılar karşılığında verilen maddi veya maddi olmayan bir tür hediyedir. Dolayısıyla ödül çalışanların tutumlarını istenen düzeyde göstermesi için bir teşvik mekanizması olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2014, s. 146).

Performans yönetimi, her bir ödül unsurunun birbiriyle ilişkilendirildiği, bütünsel ve tutarlı bir bütün olarak ele alınan bir toplam ödül sisteminde önemli bir rol oynayacaktır. Bu unsurlar temel ücret, bir koşula bağlanan ücret, çalışanlara sağlanan faydalar ve işten elde edilen içsel ödüller kapsayan finansal olmayan ödüller içerir. Çoğu zaman performans yönetiminin asıl amacının, işe olan katkı veya performansa dayalı ücretlendirme kararları için olduğu düşünülür. Performans yönetimi, işe olan talebi artırmak ve bağlılık ile sadakati teşvik etmek için çeşitli ödüller sunabilir. Bu ödüller geri bildirim yoluyla tanıma, kazanma fırsatları, yetenek kazanma ve kariyer yolunda rehberlik şeklini alabilir. Tüm bunlar finansal olmayan ödüllerdir ve çoğu zaman finansal ödüllerden daha uzun soluklu ve daha güçlü bir etki yaratabilir. Finansal olmayan ödüller tanınma, başarıya giden yolda fırsatların sunulması, yeteneklerin geliştirilmesi, kariyer planlaması ve işe olan bağlılığın arttırılması yoluyla sunulan ödüllerdir. Performans yönetimi kapsamında ödüllendirme sayesinde insanların sahip oldukları yetkinliklerin tanınması sağlanır. Performans yönetimi, yöneticiler ve çalışanları arasındaki ortak rollerin neler olduğu ve bunların geliştirilmesi konusunda ortak anlaşmalar üzerine kuruludur. Bu nedenle iş tasarımı ve geliştirme faaliyetleri açısından oldukça önemlidir. Ödüllendirme çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için onları teşvik ederek örgütte performans olumlu anlamda etkileyen bir süreç olmaktadır (Armstrong, 2006, s. 151-152).

1.7.5. Performans Geliştirme Planı

Örgüt için çalışanın performansının geliştirilmesi demek örgütün hedeflerine ulaşmasının bir derece daha kolaylaşması demektir. Çalışanın performansının geliştirilmesi demek daha nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve sürekli gelişim kültürünün daha etkili sağlandığı bir çalışma ortamı demektir. Bu sayede çalışanlar her zaman onlardan beklenen seviyede performans gösterebilir. İşin yapılmasına dönük

bilgi, beceri ve görgünün artırılması anlamına gelir. Çalışanlar çalıştıkları alanda her zaman çağa ayak uydurabilecek seviyede kalacaktır. Terfi kararlarına hazırlıklı olma psikolojisinde olacaklarından çalışanların motivasyonu daima üst düzeyde olacaktır. Dolayısıyla çalışanların performansını bir plan dahilinde geliştirmek önemlidir. Performans geliştirme planlarının hazırlanması performans standartları tanımlanması akabinde, gözlem ve geribildirim sürecine entegre olarak, performans değerlemenin son adımında bir unsur olarak ve çalışanların eğitim ve geliştirme konusunda talepleri olduğunda bir fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu planların hazırlanmasında hem çalışanın hem de örgütün ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Performans geliştirme planları örgütün mevcut durumu, varmak istediği hedefi, çalışan için varmayı hedeflediği noktaya nasıl varacağı gibi hususlara cevap olması gerekir. Performans yöneticisinin bu planlara ilişkin olarak değerlendirme, bilgi sağlama, tavsiyelerde bulunma, rehberlik ve geliştirme gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Barutçugil, 2015, s. 256-264).

1.8. Performans Ölçme ve Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar

1.8.1. Tek Yönlü Ölçüt

Çalışanın görevleri, iş tanımında da belirtildiği üzere birkaç işten oluşur. Dolayısıyla performans değerlendirmelerini tek bir ölçüte göre yapmak doğru olmayacaktır. Görevlerin ifa edilmesi için tüm işlerinin ayrı ayrı yerine getirilmesi gerekirken yöneticinin sadece en göze çarpan ölçütü göz önünde bulundurması durumu tek yönlü ölçüt hatası olarak adlandırılır. Bu durumda çalışanda sadece bu dikkate alınan ölçütle ilgili iyi olması gerektiği algısı oluşacaktır. Diğer ölçütlerin ihmal edilmesi onlarla ilişkili görevlerin de ihmalini sonucunu doğuracaktır. Bu da görevi oluşturan işlerin arasındaki bağı zayıflatacaktır (Palmer, 1993, s. 17).

1.8.2. Hale Etkisi

Hale etkisi, diğer bir adıyla halo etkisi performans değerlemesi yapan kişinin çalışanı bir alandaki yetkinliği ve iyi performansının etkisinde kalarak diğer alanlarda da o derece iyiymiş gibi değerlendirmesidir. Bu durumun tersi bir durum da yine aynı hatayı doğuracaktır. Yani, çalışan bir alanda başarısız veya performansı düşük diye başka alanlarda da başarısız olmak durumunda değildir. Yine çalışanın birçok alanda başarılı olup yalnızca bir alanda başarısız olması sonucu söz konusu başarısız olduğu tek alanın ön plana çıkarılması durumunda da boynuz etkisi adı verilen hata söz konusu olmaktadır. Bu hata da çalışanı başarılı olduğu diğer alanlarda da başarısız olmaya itebilecektir. Dolayısıyla değerlendirmelerde yapılacak bu tür hatalar çalışan gelişimini olumsuz etkileyecektir (Can vd., 2012, s. 239).

1.8.3. Yakın Geçmişte Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmesinde yanıltıcı olmaması adına belli bir dönem baz alınmamalıdır. Yani genelde 1 yılı kapsayan ve performans dönemi olarak adlandırılan dönemin tamamı göz önünde bulundurulmalıdır. Kimi zaman yöneticiler ya da

değerlendirmeyi yapan kişiler söz konusu performans dönemine göre değerlendirme yapmak yerine yakın zamanda gerçekleşmiş bir olayı dikkate alarak tüm değerlendirmeyi bu olayın ışığında yapabilmektedir. Bu şekilde yapılan değerlendirmeler yanıltıcı olacağı gibi değerlendiren açısından da objektif olmayacaktır (Güney, 2014, s. 235).

1.8.4. Kontrast Etkisi

Çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesinde her çalışan için belli performans standartları temel alınmalıdır. Yani performanslar performans standartlarıyla mukayese edilmelidir. Değerlendirici kimi zaman performans standartlarına göre değil diğer çalışanların performanslarına göre değerlendirme yapabilmektedir. Bu şekilde yapılacak bir değerlendirme hatalı bir değerlendirme olacaktır ve bu durum kontrast etkisi olarak adlandırılmaktadır. Örneklendirmek gerekirse başarısız bir çalışanı kendisinden daha başarısız bir çalışanla mukayese ederek değerlendirmek o çalışanı başarılı bir performansla sahip gibi gösterecektir. Tam tersi durumda da daha başarısız görünmesine neden olacaktır. Sıralama yöntemi kullanılarak yapılan değerlendirmelerde kontrast etkisi gözlenebilmektedir (İlsev, 2014, s. 187-188).

1.8.5. Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmesini yapan kişinin tüm çalışanları ortalamaya yakın puanlarla değerlendirme eğilimi olarak ifade edilebilecek bir değerlendirme hatasıdır. Özellikle terfi kararları gibi çoğu yönetsel kararların alınması noktasında zorluklar meydana getiren bir hatadır (Çolakoglu, 2005, s. 144).

Orta yolcu değerlendirme olarak da adlandırılabilen bu değerlendirme hatası türünde herkes orta derecede başarılı olarak değerlendirileceği için aslında hiçbir değerlendirme yapılmamış gibi olacaktır. Zorunlu dağıtım yöntemi bu tip hataların önlenmesine yardımcı olmakta kullanılabilir (Can vd., 1994, s. 230-231).

1.8.6. Tolerans ve Katılık

Tolerans hata türünde yöneticiler astlarıyla ilgili değerlendirmelerinde onları olduğundan daha yukarıda bir başarıya sahipmiş gibi gösterme eğilimi göstermektedir. Zayıf ve hatalı olan yönlerinin göz ardı edilecek olması dolayısıyla gelişimlerinin sağlanması engellenecek olan çalışanlar için bu durum aslında hiç de olumlu bir durum değildir. Zira değerlendirme yapmanın en temel nedeni bir performans sorunu varsa bunun tespit edilip iyileştirilmesidir. Bu şekilde yapılan bir değerlendirmede geribildirim bir işlevi olmayacaktır. Bunun tam tersi durumlarda ise değerlendirici çalışanın performansını olduğundan daha düşük seviyede gösterme eğiliminde olabilmektedir. Bu da katılık olarak adlandırılan performans değerlendirme hatasını ortaya çıkarır. Dolayısıyla bu durum da çalışanın motivasyon ve heyecanın azalmasına ve buna bağlı olarak da performansının düşmesine sebep olacaktır (Bingöl, 2016, s. 408).

1.8.7. Pozisyon dan Etkilenme

Performans değerlendirmesi yapan kişilerde gözlenebilen bir diğer hatalı davranış ise değerlendirdikleri kişilerin pozisyonlarından etkilenmeleridir. Burada değerlendirici önemli veya yüksek pozisyonlarda görev yapan kişilerin performansını yüksek, görece daha düşük pozisyonlarda çalışan kişilerin performansını ise düşük görme eğilimindedir. Bu tip hatalı eğilimlerle daha çok sıralama yönteminde karşılaşılmaktadır. Çalışanların tamamının bir veya birkaç kriter üzerinden değerlendirmeye tabi tutulması sonucu bu tip eğilimler gözlenebilmektedir. Bu tarz hataların önüne gecebilmek adına değerlendirme sürecinde detaylı iş tanımlarının kullanılması ve her çalışanın kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde diğer kademelerdeki çalışanlarla karşılaştırılmasına gidilmeden değerlendirme yapılması önem arz etmektedir (Uyargil, 2017, s. 91).

1.8.8. Kişisel nyargılar

Performans değerlendirmesi yapılırken karşılaşılan bir diğer hata türü de kişisel önyargılardır. Bu hata türünde değerlendirici çalışanın notunu belirlerken onun kişisel farklılıklarını göz önünde bulundurmaktadır. Bu önyargılara örnek olarak dil, din, ırk, cinsiyet gibi konular gösterilebilir. Bu konularda bir önyargının değerlendirmede etkisinde kalmak hem çalışanın verimliliği açısından hem de kanun ve ahlak kuralları açısından oldukça sakıncalı konulardır. Yönetici zihninde bir çalışan tipi belirleyip değerlendirmelerini bu özelliklere göre yapma eğiliminde olur. Dolayısıyla zihinlerinde oluşturdukları bu çalışan tipine uymayan çalışanlar için değerlendirme süreci hiç de adil olmayacaktır. Bunun dışında çalışanların olaylar karşısında takındıkları tavırların etkisinde kalarak değerlendirme yapmak da aynı hataya yol açacaktır. Örneğin kendisi ile ilgili hiçbir kararı sorgulamayan bir çalışana düşük performans notu verilmesi buna örnek olarak gösterilebilir (Mondy, 2017, s. 211).

1.8.9. Atıf Hatası

Çalışanın kendi performansıyla ilgili olarak sahip olduğu kontrol düzeyine dair sahip olunan düşünce atıf kuramı ile açıklanır. Bu kuramda çalışanın kontrolünü sağlayabildiği ve kontrolünü sağlayamadığı unsurların arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Kimi zaman başarının içsel unsurlarla sağlandığı ve başarısızlığın da dışsal unsurlar nedeniyle yaşandığı dşnlmektedir. Yani yönetici ya da değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın başarısını veya başarısızlığını içsel nedenlerle açıklıyorsa veya başarısını dışsal nedenlere bağlıyorsa burada bir değerlendirme hatasına düşülmektedir. Dolayısıyla değerlendirmede iki unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Decenzo vd., 2017, s. 225).

2. KALKINMA AJANSLARI

2.1. Kalkınma Ajanslarının Yapıları ve Özellikleri

Ülkeler arasında veya bir ülkenin farklı bölgeleri arasında oluşabilen bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik olarak faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının ilk uygulama örneğine 1930'lu yılların henüz başında Amerika Birleşik Devletleri'nde "Tennessee Valley Authority" ile karşılaşmaktadır. Kalkınma politikalarının da tetikleyici etkisiyle bölgesel kalkınma ajansları Batı Avrupa ülkelerinde 1950'lerde kendini göstermeye başlamış ve 1970'li yıllara gelindiğinde hız kazanmıştır. Doğu Avrupa'da ise bu süreç Avrupa Birliği üyelik aşamasında 1990'lı yıllarda yer edinmeye başlamıştır. Tüm ülkelerde sayıları artmakta olan bölgesel kalkınma ajansları bölgesel aktörlerin gelişim ve kalkınma sürecinde alınan kararlara katılımını sağlamaktadır. Diğer bir açıdan bakıldığında ise merkezi kalkınma kararlarından olumlu sonuçlar alınmasında da oldukça önemli bir yerde bulunmaktadır (Engin, 2011, s. 66-67).

Bölgesel kalkınma ajanslarının genel olarak kurulma sebepleri altyapı işlerinin yapımına katkıda bulunmak, girişimcilik konusunda destek sağlamak, bölgesel planların yapılması, özel sektörün sağlıklı işleyişine yardımcı olmak ve bölgesel ihtiyaçlara yönelik yeni çözümler sunmak olarak sıralanabilir (Özaslan ve Ünlü, 2015, s. 74).

Kalkınma ajansları, merkezi hükümete direkt olarak bağlı olmayan, belirli bir bölgeyi kapsayan ve söz konusu bölgenin geliştirilmesi ve kalkındırılmasının sağlanması amacıyla kurulmuş idarelerdir. Kalkınma ajansları bölgesel birer kuruluş olmalarının yanı sıra bir merkezi idarenin koordinasyonunda çalışan yapılardır (Eren ve Cidecigiller, 2011, s. 392).

Kalkınma ajansları, ekonomik hareketliliği sağlamak, bölgesel kalkınma sorunlarını tespit edip bunların çözümünde izlenecek stratejik adımlarını belirlemek, yatırımları hızlandırmak ve bu konuda danışmanlık görevi üstlenmek gibi rolleri yerine getirmek üzere faaliyetlerini sürdürmektedir. Kalkınma ajansları, faaliyet gösterdikleri bölgenin sahip olduğu potansiyelin değere dönüştürülmesi ve bu sayede o bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasını yön veren bir kurum hüviyetindedir. Ayrıca işletmelerin rekabet edebilirliklerinin güçlendirilmesi ve faaliyet bölgesine yatırımların çekilmesi noktasında önemli görevler üstlenmektedir. Yerel aktörlere de bölgenin avantajlı ve dezavantajlı yönlerine ilişkin bir projeksiyon sunan kalkınma ajansları bölgenin ihtiyaçlarının tespitinde yol gösterici bir konumda yer almaktadır (Oskay ve Kubar, 2007, s. 205-212).

Bölgesel gelişmişlik farklılıklarını giderilmesi adına faaliyet gösterdiği bölgedeki ekonomik faaliyetleri ve yatırımları artırma yolunda yönetim esaslı olarak kurulan kalkınma ajansları çağın getirdiği değişimlere ayak uydurabilme, iş birliği ve paydaşlık kültürünü artırabilme ve multidisipliner bir bakış açısı doğrultusunda çalışmasıyla idari teşkilatlanmada konumlanmaktadır (Öztürk ve Çolakoğlu, 2015, s. 323).

Kalkınma ajanslarının öne çıkan bazı özellikleri her birinin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olması, mevzuatla düzenlenmemiş konularda özel hukuk hükümlerine tabi olması, yarı özerk diye nitelendirilebilecek bir yapıya sahip olmalarıdır. Bunların yanı sıra karar amacı gütmeyen yapısı, merkezi bir koordinasyon altında yerel bir idare olması ve var olma nedeninin bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmek olması da diğer önemli özelliklerindendir.

2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un yürürlüğe girmesiyle kalkınma ajanslarının ülkemizde kurulmasının zemini hazırlanmış oldu. Böylece ilk olarak İzmir Kalkınma Ajansı ve Çukurova Kalkınma Ajansı pilot uygulamalar olarak 2006 yılında hayata geçirildi. Bu kanunun yürürlüğe girmesini müteakiben Danıştay söz konusu kanunun yürütmesinin durdurulmasına karar verdiyse de Anayasa Mahkemesi bu konudaki nihai kararı vererek yürütmeyi durdurma kararının kaldırmış ve ajansların faaliyetlerine devam etmesi sağlanmıştır. 2006 yılında kurulan iki ajansın ardından 2008 yılında 8 ajans daha ve nihayetinde de 2009 yılında kalan 16 ajans kurulmuş ve böylece toplamda 26 ajansın kurulması süreci tamamlanmıştır.

Bölgesel politikalara oldukça önem veren bir yapı olan Avrupa Birliği'nin müktesebatına uyum kapsamında Türkiye İstatistik Kurumu Devlet Planlama Teşkilatı tarafından İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması uygulaması Bakanlar Kurulu'nun 2002/4720 sayılı kararı 22 Eylül 2002 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak hayata geçirilmiştir. Bu sınıflandırma 12 bölgeden oluşan Düzey 1, 26 bölgeden oluşan Düzey 2 ve 81 ilden oluşan Düzey 3 bölgeleri olmak üzere 3 düzeyden meydana gelmektedir. Ajanslar için de bu çalışma doğrultusunda Düzey 2 bölgeleri faaliyet bölgesi olarak belirlenmiştir. Bölgesel İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasının yapılmasındaki ana etkenler bölgesel ihtiyaçların tespitine yönelik olarak verilerin toplanmasını sağlamak, bölgesel anlamda sosyo-ekonomik analizlerin yapılması ve stratejilerin

geliştirilmesi ve bölgesel kalkınma politikalarına yön verecek bir kapsam belirlemektir. Bu bölgelerin tespitinde Yerleşme Merkezlerinin Kademelenmesi Çalışması (YERMEK), Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE) ve ekonomik ve sosyal birçok istatistiki bilgi dikkate alınmaktadır.

Kalkınma Ajansı	Bölge	Kapsadığı İller
Ahiler Kalkınma Ajansı (AHİKA)	TR71	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir
Ankara Kalkınma Ajansı (ANKARAKA)	TR51	Ankara
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)	TR61	Antalya, Burdur, Isparta
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA)	TR81	Bartın, Karabük, Zonguldak
Bursa, Eskişehir, Bilecik K. Ajansı (BEBKA)	TR41	Bursa, Eskişehir, Bilecik
Çukurova Kalkınma Ajansı (ÇKA)	TR62	Adana, Mersin
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (DOĞAKA)	TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA)	TRB2	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)	TR90	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)	TR42	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova
Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA)	TRC3	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt
Fırat Kalkınma Ajansı (FKA)	TRB1	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli
Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA)	TR32	Aydın, Denizli, Muğla
Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA)	TR22	Balıkesir, Çanakkale
İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA)	TRC1	Adıyaman, Gaziantep, Kilis
İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)	TR10	İstanbul
İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)	TR31	İzmir
Karacadağ Kalkınma Ajansı (KARACADAĞ)	TRC2	Diyarbakır, Şanlıurfa
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA)	TR82	Çankırı, Kastamonu, Sinop
Kuzey Doğu Anadolu K. A. (KUDAKA)	TRA1	Bayburt, Erzincan, Erzurum
Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA)	TR52	Karaman, Konya
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN)	TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)	TR83	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat
Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)	TRA2	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars
Trakya Kalkınma Ajansı (TRAKYAKA)	TR21	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ
Zafer Kalkınma Ajansı (ZAFER)	TR33	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak

Tablo 1: Kalkınma Ajansları ve Faaliyet Bölgeleri

2.2. Kalkınma Ajanslarının Yetki ve Sorumlulukları

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın genel koordinasyonunda çalışan kalkınma ajanslarının yetki ve sorumlulukları 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı

Kararnamesi'nin Kalkınma Ajansları başlıklı 16. Bölümünün, Ajansın görev ve yetkileri başlıklı 188. Maddesinde aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- a. “Yerel paydaşların plânlama çalışmalarına teknik anlamda destek olmak.
- b. Bölge ile ilgili plân ve programların uygulanmasına yönelik faaliyet ve projelere destek olmak.
- c. Bölge plân ve programları doğrultusunda bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- ç. Bölgede kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- d. Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- e. Bölgesel gelişmeyi sağlama amacıyla Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- f. Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırma amacıyla araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.
- g. Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili paydaşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- ğ. Bölgede yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- h. Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi alanlarda, ilgili kuruluşlarla iş birliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- ı. Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar yönelik proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
- i. Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer konuların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak” (Resmi Gazete, 2020).

2.3. Kalkınma Ajanslarının Organizasyon Yapısı

Kalkınma ajanslarının organizasyonu Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofislerinden oluşmaktadır. Ayrıca Genel Sekreterlik bünyesinde çalışma birimleri de yer almaktadır.

2.3.1. Kalkınma Kurulu

Kalkınma Kurulu bir danışma organı olup bölge illerinde faaliyet gösteren kamu kurumları, özel kesim kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversiteler gibi paydaşların arasında bir iş birliği mekanizması oluşturmak ve ajansın

politikalarında yönlendirici bir etkiye sahip olması için kurulmaktadır. En fazla yüz üyeden oluşturulmakta olan bu kurul için bölge üyeler bölge illerinden dengeli biçimde belirlenir. Kalkınma Kurulu kural olarak yılda en az 2 defa toplanmaktadır. Toplantı ve karar yeter sayıları da salt çoğunluk ilkesine göre uygulanmaktadır. Ana amacı Yönetim Kuruluna önerilerde bulunmak olan Kalkınma Kurulu tek bölgeden oluşan ajanslarda Yönetim Kuruluna kendi içinden üye vermektedir. Kalkınma Kurulu günümüzde sadece İstanbul, Anakara ve İzmir Kalkınma Ajanslarının bünyesinde yer alan bir organdır.

2.3.2. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu bölge illerinin valileri, büyükşehir belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve ticaret ve sanayi odası başkanlarından meydana gelmektedir. Tek ilden oluşan ajanslarda Kalkınma Kurulu tarafından özel sektör veya sivil toplum kuruluşlarından seçilen 3 üye de Yönetim Kurulunda yer almaktadır. Ayrıca büyükşehir belediyesi bulunmayan illerde il merkez belediye başkanı yer almaktadır. Ticaret ve sanayi odalarının ayrı kurulduğu illerde ise hangisinin seçileceğine TOBB tarafından karar verilmektedir. Yönetim Kurulu başkanlığı bölge illerinin valileri tarafından birer yıllık sürelerle dönüşümlü olarak deruhte edilmektedir. Yönetim Kurulu salt çoğunlukla en az ayda bir kez toplanmakta olup kararlarını da oy çokluğu ile almaktadır. Yönetim Kurulu ajansın karar organı hüviyetinde çalışmaktadır.

2.3.3. Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik ajansların icra organı olup Genel Sekreter tarafından temsil edilmektedir. Genel sekreter, Yönetim Kurulu tarafından alınan kararların uygulanmasından ve yetki ve sorumluluklarının yürütülmesinden sorumludur.

2.3.4. Yatırım Destek Ofisleri

Yatırım destek ofisleri bölgenin her ilinde yatırımcılara hizmet sunmak için bir koordinatör ve en fazla beş uzmandan oluşacak şekilde kurulan birimlerdir. Yatırım destek ofisleri yatırım ortamını tanıtıcı stratejik çalışmalar yapmak, ilin yatırım ortamı ile ilgili mevcut durumu ve ihtiyaçların analizini içeren çalışmalar yapmak, yatırımları izlemek ve yatırımcıların kamu kurumlarıyla ilgili izin ve ruhsat gibi işlemlerinin takibi görevlerini yerine getirmektedir.

2.3.5. Çalışma Birimleri

Kalkınma ajansları Genel Sekreterin sunduğu teklif, Yönetim Kurulunun kararı ve bakanlığın onayı ile çalışma birimlerini kendileri oluşturmaktadır. Takip eden bölümlerde çalışma birimleri Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzunda yer alan örnek teşkilat yapısına göre incelenmiş olup bazı ajanslarda bölgesel program tanımına uygun şekilde, stratejik olarak belirlenmiş kalkınma hedeflerine ulaşmak üzere Sonuç Odaklı Program (SOP) bazlı çalışma birimleri de oluşturulabilmektedir. Aşağıda verilen

Çalışma birimlerinin olmadığı SOP bazlı birimlerde söz konusu görevler fonksiyon olarak adlandırılmaktadır.

2.3.5.1. Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi (Fonksiyonu)

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi bölgede ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeyi hızlandırmak ve rekabet gücünü arttırmak için araştırmalar yapan, yereldeki paydaşların da kapsandığı çalışmalarla bölgesel ve sektörel bazlı plan ve programlar hazırlayan ve yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası kurum ve örgütlerle de ortaklıklar ve kapasite geliştirici faaliyetler yapan bir birim hüviyetindedir. Birimin görevleri şu şekildedir:

- a. Bölge planının hazırlanması,
- b. Sektörel ve tematik plan ve stratejilerin hazırlanması,
- c. Kurumsal stratejik planın hazırlanması,
- . Bölgesel operasyonel planların hazırlanması ve performansının ölçülmesi,
- d. Uluslararası fonlar için projeler geliştirilmesi ve koordine edilmesi,
- e. Ajans tarafından verilecek mali ve teknik desteklerin kapsamını, planlamasını ve bütelemeı planlamak,
- f. Ajansın alışma planı ve bütçesinin yapılmasında Genel Sekretere yardımcı olunması,
- g. Bölgesel kümelenme politikalarının yapılması,
- ğ. Bölgesel verilerin toplanmasını ve kullanılmasının sağlanması,
- h. Yerel paydaşların planlama çalışmalarına ve bölgesel kalkınma açısından önemli projelerine katkıda bulunulması,
- ı. Yatırım Destek Ofisleriyle birlikte yatırım alanlarının analizinin yapılması,
- i. Ajansın kurumsal kapasitesini ve kaynaklarını geliştirmek için çalışmalar yapılması,
- j. Ajansın iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin kurulması ve eylem planlarının hazırlanması

2.3.5.2. Program Yönetim Birimi (Fonksiyonu)

Program Yönetimi Birimi ajans tarafından uygulanacak mali ve teknik programlarının yönetilmesinden, destek projelerinin başvurularının alınması, desteklenecek projelerin belirlenmesi ve desteklenecek projelerin başvuru sahipleriyle ajans arasında sözleşme imzalanmasına kadar olan sürecin yönetilmesini sağlayan birimdir. Birimin görevleri şu şekildedir:

- a. Mali ve teknik destek başvuru rehberlerini hazırlamak,
- b. Destek programları için paydaş veri tabanı ve iletişim planı hazırlamak,
- c. Destek programları için bilgilendirme toplantıları yapmak, proje hazırlama eğitimleri düzenlemek ve başvuru sahiplerinin soru işaretlarını gidermek için S.S.S. hazırlamak,

- ç. Başvurusu yapılan projelerin önincelemesinin yapılması, bağımsız değerlendirici sürecinin yürütülmesi, aday projelere ön izleme yapılması, değerlendirme komitesi sürecinin yürütülmesi, Genel Sekreterlik bütçe revizyonu incelemesi sürecinin yürütülmesi ve Yönetim Kurulu onayı sürecinin yürütülmesi de birimin görevleri arasında yer almaktadır.

2.3.5.3. İzleme ve Değerlendirme Birimi (Fonksiyonu)

İzleme ve değerlendirme birimi, ajans eliyle verilen mali ve teknik desteklerin yararlanıcılar tarafından etkili, sürdürülebilir, mevzuatlara, sözleşmeye ve performans göstergelerine uygun şekilde uygulanmasının düzenli olarak izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayan birimdir. İlk izleme, düzenli ve anlık izleme ziyaretleriyle projelerin risklerinin analiz edilmesi ve ihtiyaç halinde düzeltici önlemlerin alınması konularında çalışmaktadır. Projelerin uygulama dönemlerini müteakiben de etkilerini ve sonuçlarını değerlendirmektedir.

2.3.5.4. Kurumsal Yönetim Birimi

Kurumsal yönetim birimi, basın, yayın ve halkla ilişkiler, bilgi işlem, yazı işleri, insan kaynakları, satın alma, idari işler, muhasebe ve yardımcı hizmetler görevlerinin yerine getirildiği birimdir.

2.4. Kalkınma Ajanslarında İnsan Kaynakları Yönetimi

2.4.1. Kalkınma Ajansları İnsan Kaynakları Politikası

Kalkınma ajansları personel yönetmeliğinde ajansların insan kaynakları politikasının amacı "*Ajansın görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamını ve bu personelin niteliklerinin geliştirilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır.*" şeklinde açıklanmaktadır. Ajansın insan kaynakları politikası Genel Sekreterin sorumluluğunda olup her yıl aralık ayında Genel Sekreter tarafından hazırlanan insan kaynakları politikası raporu Yönetim Kuruluna sunulmaktadır.

Ajans insan kaynakları yönetiminde iş için gerekli donanımdaki kişileri işe almak ve iş için ihtiyaç duyulan konularda çalışanı eğitmeyi, çalışanı kendini geliştirme noktasında maddi ve manevi olarak desteklemeyi ve çalışanların emeğinden etkin ve verimli bir şekilde faydalanmayı politika olarak ilke edinmektedir. Ayrıca ajans çalışanların motivasyonunu ve iş birliği içinde çalışmasını ve ajansta çalışmayı özendirmeyi hedeflemektedir. Çalışanların uzmanlık alanlarına uygun işlerde çalıştırılması ve ajans içi sağlıklı bir iletişimin sağlanması da politika hedefleri arasında yer almaktadır. Ajans Genel Sekreterin görüşü ve Yönetim Kurulunun kararıyla her yıl insan kaynakları ihtiyacının planlamasını yapmaktadır. Bu planlama yapılırken ajansın mevcut insan kaynağıyla doğabilecek yeni ihtiyaçları ve çalışma hacmindeki artışı

karşılayabilme durumu, insan kaynağındaki çeşitli sebeplerle yaşanabilecek muhtemel azalışlar ve ajans içinde ihtiyaç duyulan eğitim ve yetiştirme faaliyetleri gibi konular dikkate alınır. Ayrıca, ajans personeli, görevlerinin gerektirdiği nitelik ve ihtiyaç doğrultusunda, usul ve esasları Genel Sekreterlikçe teklif edilecek ve Yönetim Kurulunca karara bağlanacak bir program çerçevesinde yılda en az on gün süreyle hizmet içi eğitime tabi tutulur (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2020).

2.4.2. Kalkınma Ajansları Personel Yapısı

2.4.2.1. Genel Sekreter

Ajans Genel Sekreteri olabilmek için adaylarda, en az dört yıllık lisans eğitimi veren eğitim kurumlarından mezun olmak, ajansın faaliyet alanlarıyla ilgili yeterli seviyede bilgi sahibi olmak şartları aranmaktadır. Ayrıca en az beş yıllık çalışma deneyimi olmak ve son beş yıl içinde İngilizce dilinden yapılmış YDS'den C düzeyinde yani en az 70 puan almış olmak özel şartları da aranan diğer özel şartlardır. Genel Sekreter görevlendirmesi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılmaktadır.

2.4.2.1.1. Genel Sekreterin Görevleri

Ajans Genel Sekreterinin başlıca görevleri şu şekildedir (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Yönetim Kurulunda alınan kararların uygulanması,
- b. Ajansın çalışma programı ve bütçesinin hazırlanması,
- c. Ajansın gelirlerinin toplanması ve harcamalarının yapılması,
- ç. Mal ve hizmet alım satımına ve kiralanmasına karar verilmesi,
- d. Bölgedeki paydaşların proje üretim ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesi,
- e. Ajansa gelen proje tekliflerinin değerlendirilmesi ve Yönetim Kuruluna sunulması,
- f. Bölgesel kalkınmayla ilgili kurumsal işbirliklerinin yapılması,
- g. Çalışanların performans ölçütlerinin belirlenmesi ve performansının değerlendirilmesi,
- ğ. İşe alım ve işe son verme konusunda Yönetim Kuruluna teklifte bulunulması,
- h. Bölgesel kalkınma konusunda ajansı temsilen toplantılara katılım sağlanması,
- ı. Paydaşların planlama çalışmalarına destek verilmesi,
- i. Ajansın insan kaynakları yönetimine ilişkin politikaların belirlenmesi,
- j. Ajansın faaliyetleri ile ilgili kamuoyunun bilgilendirilmesi,
- k. İç denetim, bağımsız denetim, Sayıştay denetimi ve mali yönetim yeterliliği faaliyetlerinin etkin şekilde yapılması için uygun ortamın sağlanması.

2.4.2.2. Uzman Personel, Hukuk Müşaviri ve İç Denetçi

Ajanslarda istihdam edilecek uzman personel ve iç denetçi için aranan ilk şart her bir öğrenim dalı itibarıyla geçerliliği bulunan KPSS puan türünden en az 80 puan

almış olmak şartıdır. Yine en az dört yıllık lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarından mezun olmak şartı ile son beş yıl içinde İngilizce dilinden yapılmış YDS'den C düzeyinde yani en az 70 puan almış olmak şartı bulunmaktadır. Hukuk müşaviri için ise bu maddelere ek olarak hukuk fakültesinden mezun olmak şartı aranmaktadır. İç denetçi için ayrıca denetim elemanı olarak en az beş yıl çalışmış olmak ve kamu iç denetim sertifikası sahibi olmak özel şartları da bulunmaktadır. Bu şartları taşıyanlar içinden seçilenler yarışma sınavına tabi tutulmaktadır. Uzman personel için aranan KPSS şartının bir istisnası bulunmaktadır. Bunlar, elli yaşını doldurmamış olmak ile planlama, programlama, proje üretimi, tasarımı ve yönetimi, strateji geliştirme ve yönetim, izleme ve değerlendirme, tanıtım, danışmanlık, şehircilik ve çevre, araştırma-geliştirme, bilgi ve iletişim teknolojileri, finansman, insan kaynakları yönetimi ve uluslararası ticaret alanlarında en az beş yıl fiilen çalışmış olmak şartlarıdır. Bu şartlarda ajansta istihdam edilebilecek uzman personel sayısı ajanstaki toplam uzman personel sayısının %40'ını aşamaz kuralı bulunmaktadır. Ayrıca, birim başkanı, yatırım destek ofisi koordinatörü ve hukuk müşaviri Genel sekreterin teklifi ve Yönetim Kurulunun kararı ile uzman personel arasından görevlendirilir.

2.4.2.2.1. Birim Başkanı ve Koordinatörün Görevleri

Birim Başkanı ve Koordinatörün başlıca görevleri şu şekildedir (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Uhdesinde bulunan birimin veya ofisin iş tanımında yer alan görevlerin birim/ofis çalışanlarınca istenilen şekilde yerine getirilmesini sağlamak,
- b. Genel Sekreterlik makamından gelen işleri ilgililerine delege etmek,
- c. Altında çalışan personelin en verimli şekilde çalışmasını sağlamak,
- ç. Ajansın kurumsal yapı, işleyiş ve politikalarına yönelik düzenlenen kurum içi toplantılara katılım sağlamak,
- d. Biriminde/ofisinde çalışanların performans değerlendirmesini yapmak,
- e. Birim adına katılım sağlanacak toplantılara katılımı koordine etmek,
- f. Ara ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak.

2.4.2.2.2. İç Denetçinin Görevleri

İç Denetçinin başlıca görevleri şu şekildedir (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Ajansın sahip olduğu risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının işlerliğinin sağlanması,
- b. Ajans kaynaklarının verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik tespitler yapmak,
- c. Ajansın yapmış olduğu harcamalar neticesinde yasal uygunluk denetimi yapmak,
- ç. Ajans tarafından yapılan her türlü finansal işlerin mevzuata ve Ajans politikalarına göre denetimini gerçekleştirmek,

- d. İç kontrol ve mali yönetim sisteminin işlerliğine katkıda yapmak ve süreçlerini değerlendirmek,
- e. Soruşturma açılmasını gerektirecek bir durum olduğunda adli makamlara ve Genel Sekretere bilgi vermek.

2.4.2.2.3. Hukuk Müşavirinin Görevleri

Hukuk Müşavirinin başlıca görevleri şu şekildedir (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. *“Dava, icra ve takiplerde ajansı temsil etmek, hizmet alımı yoluyla temsil ettirilen dava, icra-iflas takiplerini takip ve koordine etmek,*
- b. *Ajans organlarından gelen hukuki sorular hakkında görüş bildirmek,*
- c. *Kamu Kurum ve Kuruluşları tarafından Ajansa gönderilen mevzuat taslaklarına görüş bildirmek,*
- ç. *Ajansı ilgilendiren mevzuat değişikliklerini takip etmek ve Genel Sekreter ile Ajans personelinin bilgilendirmek,*
- d. *Ajansın yönerge, anlaşma, protokol, şartname, vekâletname, sözleşme ve diğer belgelerini hazırlamak,*
- e. *Adli ve idari yargı mercileri ile icra dairelerinden kuruma yapılacak tebliğlere ilişkin gerekli hukuki işlemleri yapmak,*
- f. *Hukuki yarar bulunmayan dava ve icra takiplerinde vazgeçme olurunun Yönetim Kuruluna sunulmak üzere Genel Sekretere sunmak”.*

2.4.2.2.4. Uzman Personelin Görevleri

Uzman Personelin başlıca görevleri şu şekildedir (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Uzmanlık alanıyla ilgili gelişmeleri takip etmek,
- b. Birimi ve uzmanlık alanıyla ilişkili toplantılara katılım sağlayarak sonuçlarını rapor halinde sunmak,
- c. Ajansın kapasitesinin artırılmasına ve iyileştirilmesine yönelik toplantılarda bulunmak,
- ç. KAYS'da görev alanıyla ilgili verileri düzenli olarak girmek.

2.4.2.3. Destek Personeli

Destek personeli, ajansın idari ve mali işleri, halkla ilişkiler, arşiv ve sekreterlik gibi hizmetlerini ifa etmek üzere istihdam edilen personeldir. Destek personeli için en az orta öğrenim mezunu olmak ve geçerliliği bulunan KPSS puan türünden en az 60 puan almak şartları aranmaktadır. Bu şartları taşıyanlar içinden seçilenler yarışma sınavına tabi tutulmaktadır.

2.4.2.3.1. Muhasebe Görevlisi

Muhasebe Görevlisinin başlıca görevleri şunlardır (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Gelir ve alacakları tahsil ile gerekli ödemelerin yapılmasını ve takibini sağlamak,
- b. Ödeme evraklarının her türlü doğruluğunu kontrol etmek,
- c. Ajansa ait para ve benzeri değerleri saklamak ve ayniyata ilişkin hesapları tutmak,
- ç. Ajans çalışanlarının her türlü ödemesini gerçekleştirmek,
- d. Muhasebe kayıtlarının tam olarak, doğru ve usulünce tutulması ve raporlanması,
- e. Harcama programı, bütçe sonuçları ve gelir bütçesini çıkartmak.

2.4.2.3.2. Satın Alma, İdari İşler Görevlisi

Satın Alma, İdari İşler Görevlisi Ajansın mal ve hizmet alımı ile yapım işlerine yönelik satın alma ve ihale işlemleri ile diğer idari işleri gerçekleştirmekle görevlidir.

2.4.2.3.3. İnsan Kaynakları Görevlisi

İnsan Kaynakları Görevlisinin başlıca görevleri şunlardır (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Ajansın insan kaynakları politikalarının gerçekleşmesini ve raporlanmasını sağlamak,
- b. Personel alımı işlemlerini gerçekleştirmek,
- c. Ajans çalışanlarının her türlü özlük işlerini gerçekleştirmek ve takip etmek,
- ç. Ajansın kırtasiye ihtiyacının belirlenmesi, takibi ve temini ile ambar kayıtlarının tutulması,
- d. Taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi olarak görev yapmak,
- e. Ajans personelinin her türlü izin takibini yapmaktır.

2.4.2.3.4. Bilgi İşlem Görevlisi

Bilgi işlem görevlisinin başlıca görevleri şunlardır (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Ajansın internet ve bilgisayar ağı altyapısının süreklilik arz edecek şekilde çalışmasını ve güvenliğini sağlamak,
- b. Ajans web sitesinin çalışır durumda olmasını sağlamak,
- c. Ajansın yazılım ve donanım ihtiyacının tespiti ve teminini sağlamak,
- ç. Ajansa kullanılacak bilgisayar ve donanımlarının kurulum, bakım ve onarımını sağlamak,
- d. Personel takip sisteminin çalışır durumunda olmasını sağlamak,
- e. Ajans hizmet araçlarının koordinasyonunu yapmaktır.

2.4.2.3.5. Yazı İşleri Görevlisi

Yazı işleri görevlisi ajansın gelen ve giden evrak işlerinin takibinden ve arşiv sisteminden sorumlu personeldir.

2.4.2.3.6. Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Görevlisi

Basın ve Halkla İlişkiler Görevlisinin başlıca görevleri şunlardır (Kamu Mevzuat Sistemi, 2020):

- a. Görsel ve yazılı medyanın düzenli takibinin yapılması,
- b. Ajansın basınla olan ilişkisinin sağlanması,
- c. Basın bültenleri ve bilgi notları hazırlamak,
- ç. Ajansın her türlü tanıtım materyalinin hazırlanmasıdır.

2.4.2.4. Sürekli İşçi

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliğinde “*Ajansta uzman ve destek personelinin görev tanımı dışında kalan işlerin yürütülmesi için 2 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 8 inci maddesi çerçevesinde sürekli işçi istihdam edilir.*” denilmektedir. Bu kapsamda çalışan personeller sekreter, büro görevlisi, şoför, bina bakımcısı, güvenlik görevlisi ve temizlik görevlisi gibi görevlerde istihdam edilmektedir.

2.5. Kalkınma Ajansı Destekleri

2.5.1. Mali Destekler

Takip eden başlıklarda detayları belirtildiği üzere mali destekler üç farklı destek çeşidinden oluşmaktadır.

2.5.1.1. Doğrudan Finansman Desteği

Doğrudan finansman desteği, kalkınma ajanslarınca belli usul ve esaslar kapsamında proje ve faaliyetlere sağlanan bir destek çeşididir. Bu destek türü 3 farklı tipte uygulanmaktadır.

2.5.1.1.1. Proje Teklif Çağrısı

Bu destek türü ajanslar tarafından sık kullanılan bir enstrüman olup proje karşılığı sağlanan bir destektir. Burada ajans tarafından tasarlanan bir başvuru rehberi ile sınırları belirlenen bir programdan bahsedilmektedir. Ajans destek ilanında bulunmadan önce potansiyel başvuru sahiplerinin kimler olduğunu, hangi faaliyetlerin ve maliyetlerin bu kapsamda desteklenebileceğini açıkça belli ederek ilana çıkar ve başvuru toplar. Program ve proje bütçe alt ve üst sınırları programın niteliğine, başvuru sahibinin durumuna göre ajans tarafından belirlenmektedir. Destek miktarı ise kural

olarak kar amacı gütmeyen kurumlar için azami yüzde yetmiş beş, sadece kar amacı güden kuruluşlar için azami yüzde oranında belirlenmektedir.

2.5.1.1.2. Fizibilite Desteği

Bir diğer doğrudan finansman desteği çeşidi olan fizibilite desteği ile ajans, bölgenin kalkınması ve rekabetçiliğinin sağlanması için kritik öneme haiz görülen projelere yönelik fizibilite raporu hazırlanması için mali destekte bulunabilmektedir. Burada kural olarak proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmamaktadır. Proje başına verilecek ajans desteği ise 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 21 inci maddesinin f fıkrası uyarınca her yıl belirlenen limitin 2 katını aşmayacak şekilde ajans tarafından belirlenir. Bu destek tutarı yüzde yüz oranına kadar belirlenebilmektedir.

2.5.1.1.3. GÜDÜMLÜ Proje Desteği

Ajans tarafında doğrudan finansman desteği olarak sunulan bir diğer destek ise güdümlü proje desteğidir. Bu destek türünde bölge planında belirlenmiş öncelikli konularda ajansın önderliğinde desteklenmesine karar verilen özel nitelikli model projeler ortaya çıkarılmak hedeflenmektedir. Sektörel uzmanlaşmanın da geliştirilmek istendiği bu destek türünü diğer desteklerden ayıran nokta ajansın projelerin öncülüğünde geliştirilmesidir. Güdümlü proje desteğinde de azami destek oranı kural olarak yüzde yetmiş beştir. Güdümlü proje desteğinde kamu, özel kesim ve sivil toplum örgütlerinin işbirliğinde bulunması amaçlanırken sadece kar amacı güden kuruluşlar proje yararlanıcısı olamaz.

2.5.1.2. Finansman Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği

Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzunda faiz desteği, “*başvuru rehberinde belirtilen nitelikteki projeler için, ilgili aracı kuruluşlardan alınacak krediler karşılığında ödenecek finansman giderlerinin, Ajans tarafından karşılanmasını öngören mali destektir*” şeklinde tanımlanmaktadır. Faizsiz kredi desteği ise yine aynı kılavuzda “*ajansın başvuru rehberine uygun projelere aracı kurumlar vasıtasıyla faizsiz kredi temin etmek suretiyle sağlayacağı mali destektir*” şeklinde tanımlanmaktadır.

2.5.2. Teknik Destekler

Kalkınma ajanslarının sağladığı mali desteklerin yanı sıra verdiği bir diğer destek türü ise teknik desteklerdir. Teknik desteklerde bölgede faaliyette bulunan paydaşların o bölgenin kalkınması için önemi olan fakat uygulanmasında kapasitelerinin eksik kalması durumunda eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda destek sağlanır. Bunun yanı sıra, program ve proje hazırlık çalışmalarına katkı sağlama, gerektiğinde ajans bünyesinden geçici süreyle uzman personel görevlendirme, ihtiyaç duydukları alanlarda danışmanlık sağlama ve lobicilik ve uluslararası ilişkilerde bulunma konularında da destekler sağlanmaktadır. Teknik destek kapsamında verilecek destek miktarı 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu’nun 22. maddesinin birinci fıkrasının d bendinde büyükşehir

belediyesi sınırları içerisinde bulunan idareler için her yıl belirlenen limiti aşmamak kaydıyla ajans tarafından belirlenir.

2.5.3. Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı

Sosyal gelişmeyi destekleme programı, diğer destek programlarından farklı olarak bütçesi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından özel olarak gönderilen ve ajanslarca yürütülen bir program niteliğindedir. Bu program istihdamın artırılması, sosyal içermenin, sosyal girişimcilik ve yenilikçiliğin, sosyal sorumluluğun, spor, kültür ve sanatın geliştirilmesi amaçlarıyla sunulan projelerin desteklenmesini içermektedir. Bu program kapsamında verilecek desteğin oranı kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için azami yüzde doksan ve sadece kar amacı güden kuruluşlar için ise yüzde elli olarak belirlenmiştir.



3. KALKINMA AJANSLARI İÇİN BİR PERFORMANS DEĞERLEME ÖNERİSİ

3.1. Mevcut Durum

Çalışmanın ilk bölümünde performans yönetimi ile ilgili teorik altyapı, ilgili yazın incelenmek suretiyle verilmiş daha sonra Kalkınma Ajanslarının yapı ve işleyişinden bahsedilmiştir. Araştırma kısmına gelindiğinde ise ilk olarak Kalkınma Ajanslarında performans yönetimine dair halihazırda yapılmakta olan uygulamalar tespit edilmiş ve aktarılabacaktır. Mülakatlarda ayrıca ideal performans sistemleri ve örnek uygulamalar da tartışılmıştır. Söz konusu araştırmalar yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak yapılmıştır. Hazırlanan mülakat formunda sorular ana eksenleriyle belirtilmiş olup mülakatın ilerleyişi sırasında derinleşerek konuşulmuştur. Mülakatlar, araştırma örnekleminde yer alan Ajanslardan 4 adet Ajansın, insan kaynakları iş, işlem ve politikalarının yürütülmesinden de sorumlu çalışma birimi olan Kurumsal Yönetim Birimlerinin Birim Başkanları ile gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatların 1 tanesi yüz yüze, 3 tanesi ise çevrimiçi görüntülü görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen bulguların aktarılmasında Ajans isimleri direkt olarak anılmayacak olup KA1, KA2, KA3 ve KA4 şeklinde kısaltılarak kullanılacaktır.

3.1.1. Bulgular

KA1 için şu hususlar tespit edilmiştir: hali hazırda uygulanmakta olan bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bu kapsamda, belirli statik değerlendirme kriterlerini içeren ve beşli likert ölçeği ile tasarlanmış değerlendirme formları bulunmaktadır. Bu formlar, genel sekreter için, yöneticiler için ve çalışanlar için üç farklı şekilde çeşitlendirilmiştir. Değerlendirme formları mesleki yeterlilik, davranışsal yeterlilik, bireysel yeterlilik ve çalışanlar için kriterler üst başlıklarında toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Yöneticiler dışında kalan çalışanlar önce birim yöneticileri tarafından değerlendirilmekte daha sonra genel sekreter tarafından bir puanlama daha yapılmaktadır Genel sekreter, birim yöneticisi tarafından verilen puanı görebilmektedir. Bu iki kaynaktan alınan puanların ortalaması çalışanın performans puanını ortaya çıkarmaktadır. Yapılan performans puanlaması sonrası, her çalışana almış olduğu puan insan kaynakları destek personeli tarafından elektronik posta üzerinden bildirilmektedir. Çalışanların ve dolayısıyla performansın gelişiminin sağlanması amacıyla her yıl, her çalışanın en az 10 günlük eğitim alması sağlanmaktadır. Alınacak bu eğitimlerin planlaması için ise söz konusu yılın başında birimler bazında yıllık eğitim planlaması yapılmaktadır. Alınacak eğitimlerin tespiti ile ilgili olarak her çalışandan ayrı ayrı talep toplanmakta ve bu planlama netleştirilmektedir.

KA2 için edinilen bilgiler doğrultusunda, Ajansta uygulanmakta olan bir performans yönetimi sistemi olduğu, bu sisteme göre belirli bir soru formu kullanılarak çalışanların iletişimleri, becerileri ve davranışları değerlendirildiği görülmektedir. Bu yöntemde çalışanlara iş bazlı hedefler verilmemektedir. Bu kapsamda çalışanlar aynı

birimdeki diğer çalışanlar yani eşitleri tarafından ve birim amiri tarafından değerlendirilmektedir. Bu kaynaklardan elde edilen değerlendirme puanlarının ortalaması alınmak suretiyle çalışanın değerlendirme puanı saptanmaktadır. Ayrıca birim yöneticisi tarafından tüm bu değerlendirmeler rapor haline getirilmektedir. Yönetici olmayan çalışanlar genel sekreter tarafından bir değerlendirmeye tabi tutulmamış olmaktadır. Birim yöneticileri de yine kendi aralarında yani eşitleri tarafından ve amirleri olan genel sekreter tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu süreç yılda bir kez yapılmakta olup matbu formlar üzerinden takip edilmektedir. Değerlendirmeler neticesinde genel sekreter her bir çalışan ile bir performans değerlendirme görüşmesi gerçekleştirmektedir. Bu görüşme kapsamında çalışan ile eksik gördüğü noktaları, takdirle karşıladığı hususları belirtirken aynı zamanda yeni çalışma yılına dair beklentilerini de aktarmış olmaktadır. Tüm süreç sonunda genel bir değerlendirme raporu da hazırlanmaktadır. Performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi adına her çalışandan yıl başlamadan önce kendi belirleyeceği 3 alanda kendisine bir uzmanlaşma alanı seçmesi istenmektedir. Seçtiği bu alanlarda yıl içinde kendisini geliştirmesi beklenmektedir. Bu uygulama aynı zamanda bir kariyer planlaması enstrümanı olarak da düşünülmektedir. Performans değerlendirme sürecinin çıktısı olarak bir ödül veya ceza uygulanmamaktadır.

KA3 bünyesinde de uygulanmakta olan bir performans yönetim sistemi bulunmaktadır. Bu sistemde değerlendiriciler olarak 1. ve 2. kademe yöneticiler yer almaktadır. Performansın planlanması ve hedeflerin belirlenmesi çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerle yapılmakta iken yine belirlenen bu hedeflerin gerçekleşmesi de yıl sonunda yüz yüze performans değerlendirme görüşmesi olarak yapılmaktadır. Performans değerlendirme puanlamaları matbu formlarla yapılmaktadır. Her bir unvan için ayrı birer matbu değerlendirme formu bulunmaktadır. Bu formlar %70 oranında kişisel özellikler, verimlilik ve etkinlik, takım çalışması ve iş disiplini üst başlıklarından ve alt başlıklarda yer alan kriterlerden oluşmaktadır. Ayrıca %30 ağırlık olarak da yapılan ön görüşmede yer alan hedefler yer almaktadır. 3 değerlendirme dönemi üst üste 60 puanın altında kalan çalışanlar için işten ayırma kararı gündeme gelmesi esastır. Performans değerlendirme işlemleri yılda 2 kez yapılmaktadır. Performans değerlendirme formunun bir eki olarak da eğitim ihtiyaç formu oluşturulmuştur. Performans değerlendirme sonuçları ve çalışanla yapılan istişareler neticesinde söz konusu eğitim ihtiyaç formu düzenlenmekte ve performans gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu form üzerinde değerlendirici ve çalışanın yorumları da yer almaktadır.

KA4'de de yürürlükte olan bir performans değerlendirme uygulaması bulunmaktadır. Burada uygulanmakta olan performans değerlendirme faaliyetleri kapsamında incelenen diğer ajanslara benzer şekilde belirli formlar aracılığıyla çalışanlar değerlendirilmekte ve puanlanmaktadır. Bu formlar yöneticiler, uzmanlar ve destek personelleri için çeşitlendirilmiştir. Ayrıca çalışanlar için öngörülen kantitatif ve kalitatif hedefler de öngörülmektedir. Her çalışan 1. ve 2. amirleri tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirme faaliyeti yılda iki kez

uygulanmaktadır. Bu kapsamda değerlendirecek kişi ile değerlendirilen kişinin en az 3 aydır birlikte çalışıyor olması şartı aranmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin çalışana geribildirim yapılması da esastır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına göre Ajans çalışan sayısının %20'si ile sınırlı olmak şartıyla 80 puan üstünde bir performans sergileyen çalışanlara prim ödemesi öngörülmektedir.

3.1.2. Bulguların Değerlendirilmesi

Yapılan görüşmeler neticesinde mevcutta bulunan performans değerlendirmesi uygulamalarının çeşitli nedenlerle büyük ölçüde uygulanamadığı tespitine varılmıştır. Dolayısıyla Ajanslara yönelik uygulanabilir ve sürdürülebilir bir performans değerlendirme uygulaması geliştirilmesi ihtiyacı bulunduğu söylenebilir. Genel olarak bulgulara dair tespitler aşağıda verilmektedir.

3.1.2.1. Performans Planlaması

Mülakat yöntemiyle araştırma yapılan ajanslardan üçünde performans planlaması kapsamında bir süreç yürütülmediği görülmektedir. Bir Ajansa ise performans planlaması kapsamında performans değerlendirme döneminin başında çalışanlarla hedef belirleme görüşmeleri yapılmaktadır. Dolayısıyla bu Ajansların çoğunda çalışanların performans değerlendirme sistemi planlaması süreçlerine katılımcılığının sağlanmadığı söylenebilir. Yine bu Ajansların bir kısmında Ajansın stratejik hedeflerine yönelik hedefler yer almadığı, değerlemelerin yetenek ve davranış bazlı kriterler üzerinden yapıldığı görülmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarına bakıldığında ise bu çıktıları herhangi bir konuda kullanmayan Ajanslar da bulunmaktadır. Çalışanlar hakkında alınacak terfi kararları ve çalışma birimi değiştirme kararlarına da mevcut uygulamalar arasında yer verilmediği görülmektedir. Özetle performansın planlanması anlamında bir eksiklik bulunmaktadır.

3.1.2.2. Performans Değerlendiricileri

Söz konusu Ajanslarda değerlendirme işinin kaynaklarını kimlerin oluşturduğuna bakıldığında ise tüm ajanslarda amir değerlendirmesinin olduğu yalnızca bir Ajansa buna ek olarak eşitlerin değerlendirmesinin olduğu görülmektedir. Öz değerlendirme, ast değerlendirmesi ve dış değerlendirme gibi hususların uygulamalarında yer almamasından ötürü Ajanslarda çok kaynaklı bir değerlendirmenin olmadığı tespiti yapılabilecektir. Performans değerlendirmede çeşitli kaynaklardan alınan görüşlerin etkili olmadığı ve ayrıca niceliksel değerlendirme çıktılarının da çok uygulanmadığı görülmektedir.

3.1.2.3. Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi

Mülakatlar sonucu elden edilen bulgulardan varılan bir diğer husus ise değerlendirme dönemlerinin Ajansların bir kısmında yılda bir kez yapıldığı bir kısmında ise yılda iki kez yapıldığı konusudur. Yine, söz konusu Ajansların çoğunda kağıt

üzerinde olmasa da çevrimiçi bir sistem dahilinde de yapılmadığı, matbu formlar ile takip edildiği görülmektedir.

3.1.2.4. Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi

Performans değerlendirme sonrasında uygulanacak süreçlerle ilgili olarak ise Ajansların bazılarında performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılmadığı, bu sonuçların Ajansın eğitim planlamasında kullanılmadığı görülmüştür. Sorunlu performans için koçluk uygulaması, performans iyileştirme ve geliştirme planı hazırlanması, işlerin yeniden tasarlanmasına dair bir hususun olmadığı görülmektedir. Çalışanların gösterdiği performansın çalıştıkları birimlerin ve Ajansın performansını oluşturduğu düşünülen söz konusu ajanslarda ödüllendirme noktasında ise bazı ajanslarda bir öngörü bulunmazken bazılarında ise maddi ve maddi olmayan ödüllendirmelerin uygulamalarda yer aldığı görülmektedir.

3.1.3. Mevcut Durum Mevzuat İncelemesi

Mevcut durumu ortaya çıkarmak adına Kalkınma Ajanslarında uygulanmakta olan performans değerlendirme süreçleri ilk olarak yapılan mülakatlarla analiz edilmiştir. Devamında ise bir mevzuat araştırması ile ilgili düzenlemeler incelenmiştir. Bu kapsamda Kamu Mevzuat Sisteminde tüm Ajansların mevzuatları taranmıştır. Sistemde performans değerlendirmeye dair yönerge, usul, prosedür vb. düzenlemeleri olan 10 adet Ajansın söz konusu dokümanları olduğu görülmektedir. Bu kapsamda belli bazı kriterler seçilerek anket verileri ve değerlendirme önerisi ile karşılaştırma imkânı sunacak bir tablo oluşturularak Tablo 2’de sunulmaktadır.

	ANKARAKA	BAKKA	BEBKA	DOKA	FKA	GMKA	İSTKA	KUZKA	MARKA	OKA
Stratejik (İş) Hedefleri	Yok	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok	Yok	Var	Yok
Bireysel Kriterler	Var	Var	-	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Yeterlilik ve Gelişim Kriterleri	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Ekstra Performans Puanlaması	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Dış Değerleme	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Amir Değerlemesi	2 amir	2 amir	Var	2 amir	2 amir	2 amir	2 amir	2 amir	Var	Var
Ast Değerlemesi	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Eşitlerin Değerlemesi	Yok	Yok	Etkisiz	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Var
Öz Değerleme	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Değerleme Şekli	Matbu	Kısmen Dinamik	Dinamik	Matbu	Matbu	Matbu	Matbu	Matbu	Matbu	Matbu

Değerleme Periyodu (Yılda)	1 kez	2 kez	1 kez	2 kez	1 kez	2 kez	1 kez	1 kez	-	1 kez
Yeterli Performans Alt Puanı (100)	61	60	-	60	60	-	2,5 /5	60	-	-

Tablo 2: Mevcut Durum Özet Tablosu

Tabloda sunulan hususların dışındaki tespit edilen bazı hususlar ise şu şekildedir; Ankara Kalkınma Ajansı'nda (ANKARAKA) uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde birim başkanları ve uzmanlar için %80'lik yetkinlik kriterlerinin yanı sıra %20'lik bir yenilikçi fikirler puanlaması uygulanmaktadır. Yenilikçi fikirlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi için de bir yenilikçi fikirler izleme komitesi oluşturulmaktadır. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı'nda (BAKKA) kullanılan değerlendirme ölçeğinde %70 ağırlıkla yetkinlikler ve %30 ağırlıkla iş hedefleri yer almaktadır. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı'nda (BEBKA) genel sekreter ve iç denetçi değerlendirme kapsamında yer almamaktadır. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'ndaki (DOKA) uygulama, bir çalışanın amiri tarafından performansının değerlendirilebilmesini en az 3 aydır birlikte çalışıyor olma kriterine bağlamaktadır. Fırat Kalkınma Ajansı'nda (FKA) yönetici olmayan çalışanlar (uzman ve destek personeli) için değerlendirme puan ağırlıkları %55 genel sekreter, %30 birim başkanı, %10 aynı birimde çalışanlar ve %5 diğer personel şeklindedir. Yönetici olan çalışanlar için bir üst amir değerlendirmesi %85 olarak uygulanmaktadır. Güney Marmara Kalkınma Ajansı'nda (GMKA) kişisel davranış ve mesleki davranış değerlendirmesinin yanı sıra öğrenme ve gelişme isteği kapsamında 20 puanlık bir uzmanlık alanı değerlendirmesi bulunmaktadır. İstanbul Kalkınma Ajansı'nda (İSTKA) performans puanı olarak 5 üzerinden 3,5 ve üzeri puan alan çalışanlar için ücret artışını da kapsayacak şekilde Yönetim Kuruluna ödüllendirme konusunda yetki verilmektedir. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nda (KUZKA) yüksek performansın ödüllendirilmesi kapsamında dereceli olarak ek izin hakkı verilmesi ve başarı belgesi düzenlenmesi öngörülmektedir. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nda (MARKA) yapılan performans değerlendirmesi kapsamında çalışanın değerlendirme yılındaki bireysel hedeflerinin değerlendirilmesi ile çalışanın işe yönelik yetkinlikleri ile kişiye yönelik yetkinliklerinin değerlendirilmesi söz konusudur. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nda (OKA) genel sekreter personel değerlendirme sürecinin sonucunda çalışanlarla ayrı ayrı bir geri bildirim görüşmesi yapılmaktadır.

3.2. Nicel Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında, Kalkınma Ajansı çalışanlarına yönelik olarak Ajanslarda uygulanabilecek bir performans yönetimi sistemine yönelik çalışanların bakış açıları tespit edilmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda uygulanan anketler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve edinilen bulgular sonraki maddelerde verilmiştir.

3.2.1. Güvenilirlik Analizi

Çalışanları önerilen performans değerlendirme sistemine dair tercihlerinin araştırıldığı anketin içerdiği soruları güvenilirliğinin saptanması gerekmektedir. Bu kapsamda güvenilirlik analizi için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı ile aşağıda yer alan tabloda da belirtildiği üzere 0,9 ve üstü alfa değerleri mükemmel, 0,7 ile 0,9 arasındaki sonuçlar iyi, 0,6 ile 0,7 arasındaki alfa değerleri kabul edilebilir, 0,5 ile 0,6 arasındaki alfa değerleri zayıf ve 0,5'in altındaki alfa değerleri kabul edilemez olarak yorumlanmaktadır.

Tablo 3: Cronbach's Alfa Güvenilirlik Yorumu

Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı	Güvenilirlik Yorumu
≥ 0.9	Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Kabul Edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zayıf
$\alpha < 0.5$	Kabul Edilemez

Kaynak: (George ve Mallery, 2003)

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan durum sıradaki tabloda verilmektedir. Demografik sorular haricindeki sorular analize konu edilmiştir.

Ölçek No	Ölçek Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
1	Performansın Planlanması	7	0,772
2	Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi	7	0,769
3	Performans Değerlendiricileri	6	0,676
4	Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi	4	0,657

Tablo 4: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri

Performans yönetimine ilişkin boyutların incelendiği anket formundaki 1. Boyut olan performansın planlanması boyutu, 2. Boyut olan performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi boyutunun katsayıları Cronbach's Alfa testi sonucunda $0.7 \leq \alpha < 0.9$ aralığında olduğu görülmektedir. Böylece bu boyutlar için güvenilirlik yorumunun "iyi" olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, 3. Boyut olan performans değerlendiricileri boyutu ve 4. Boyut olan performans değerlendirmenin şekli ve süresi boyutunun katsayıları Cronbach's Alfa testi sonucunda $0.6 \leq \alpha < 0.7$ aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu boyutların güvenilirlik yorumunun "kabul edilebilir" olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma genel anlamda güvenilir olarak kabul edilmiştir.

3.2.2. Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Ankette katılımcıların yaş, cinsiyet, unvan, eğitim durumu, Ajansta çalışma süresi ve toplam çalışma süresi konularında bilgileri toplanmıştır. İlerleyen başlıklarda bu bilgiler detaylandırılacaktır.

3.2.2.1. Yaş

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde (%)
18-29	32	11,896
30-39	194	72,119
40 ve üzeri	43	15,985
TOPLAM	269	100

Tablo 5: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Ankete katılan Ajans çalışanlarının en büyük bölümünü 194 kişi ve %72,119 oran ile 30-39 yaş arası kişiler oluşturmaktadır. Bunu 43 kişi ve %15,985 oran ile 40 yaş ve üzeri olanlar takip ederken ardından 18-29 yaş aralığında olanlar 32 kişi ve %11,896 oran ile yer aldığı görülmektedir. Ajansların kurulmasının 2006 ile 2009 yılları arasında gerçekleştiği ve istihdam edilenlerin çoğunluğunun KPSS ile işe alındığı bilgileri ışığında yaş ortalamasının diğer kamu kurumlarına nispeten düşük olacağını söyleyebiliriz. Anket verileri de bu savı destekler niteliktedir.

3.2.2.2. Cinsiyet

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	91	33,83
Erkek	178	66,17
TOPLAM	269	100

Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılan Ajans çalışanlarının büyük bölümünü 178 kişi ve %66,17 oran ile erkek çalışanlar oluştururken kalan kısmını ise 91 kişi ve %33,83 oran ile kadınlar oluşturmaktadır.

3.2.2.3. Unvan

Unvan Sınıfı	Sayı	Yüzde (%)
Çalışan	191	71
Yönetici	78	29
TOPLAM	269	100

Tablo 7: Katılımcıların Unvan Sınıfı Dağılımı

Ankete katılan Ajans çalışanlarının büyük bölümünü 191 kişi ve %71 oran ile yönetici olmayan çalışanlar oluştururken kalan kısmını ise 78 kişi ve %29 oran ile yönetici olan çalışanlar oluşturmaktadır. Anketin unvan ile ilgili sorusunda Genel Sekreter, İç Denetçi, Hukuk Müşaviri, Birim Başkanı, Koordinatör, Uzman ve Destek Personeli seçenekleri yer almaktadır. Ancak burada analizin her bir unvan bazında

yeterli sayıyı sağlamayabileceğinin düşünülmesi nedeniyle unvanlar yönetici olma ve yönetici olmama şeklinde kategorilere ayrılmıştır. Uzman ve Destek personeli çalışan (yönetici olmayan) sınıfını oluştururken diğer unvanlar yönetici sınıfını oluşturmaktadır.

3.2.2.4. Eğitim Durumu

Mezuniyeti	Sayı	Yüzde (%)
Lisans	148	55,02
Yüksek Lisans	102	37,92
Doktora	19	7,06
TOPLAM	269	100

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Ankete katılan Ajans çalışanlarının büyük bölümünü 148 kişi ve %55,02 oran ile lisans mezunu çalışanlar oluştururken bu grubu 102 kişi ve %37,92 oran ile yüksek lisans mezunu çalışanlar takip etmektedir. Kalan kısmı ise 19 kişi ve %7,06 oran ile doktora mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

3.2.2.5. Ajanstaki Çalışma Süresi

Çalışma Süresi Aralığı	Sayı	Yüzde (%)
0-3	67	24,91
4-7	69	25,65
8 yıl üzeri	133	49,44
TOPLAM	269	100

Tablo 9: Katılımcıların Ajansta Çalışma Süreleri Dağılımı

Ankete katılan Ajans çalışanlarının büyük bölümünü 133 kişi ve %49,44 oran ile 8 yıl üzeri süredir Ajansta çalışanlar oluştururken bu grubu 69 kişi ve %25,65 oran ile 4-7 yıl aralığı süredir çalışanlar takip etmektedir. Kalan kısmı ise 67 kişi ve %24,91 oran ile 0-3 yıl aralığında çalışanlardan oluşmaktadır.

3.2.2.6. Toplam Çalışma Süresi

Toplam Çalışma Süresi Aralığı	Sayı	Yüzde (%)
0-6	63	23,42
7-13	141	52,42
14-20	57	21,19
21 ve üzeri	8	2,97
TOPLAM	269	100

Tablo 10: Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri Dağılımı

Ankete katılan Ajans çalışanlarının büyük bölümünü 141 kişi ve %52,42 oran ile 7-13 yıl aralığı süredir Ajansta çalışanlar oluştururken bu grubu 69 kişi ve %25,65 oran ile 4-8 yıl aralığı süredir çalışanlar takip etmektedir. Kalan kısmı ise 67 kişi ve %24,91 oran ile 0-3 yıl aralığında çalışanlardan oluşmaktadır.

3.2.3. Çalışanların Performans Sistemi Algılarına İlişkin İstatistikler

Anket katılımcılarının performans sistemine yönelik tercihlerini belirlemek üzere oluşturulan boyutlara verdiği cevaplar derlenerek takip eden tablolarda sunulmaktadır.

3.2.3.1. Performansın Planlanması Boyutuna İlişkin Detaylar

	CEVAPLAR									
SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Performans değerlendirme sistemi planlaması süreçlerine katılımcılığım sağlanmalıdır.	2	0,74	3	1,12	28	10,41	80	29,74	156	57,99
Davranışlarım Ajans kültürüne uymadığı takdirde performansım düşecektir.	7	2,60	17	6,32	39	14,50	119	44,24	87	32,34
Sahip olduğum yetenekler performansımın belirlenmesinde bir kıstas olarak yer almalıdır.	4	1,49	7	2,60	12	4,46	96	35,69	150	55,76
Performans hedeflerim belirlenirken Ajansın ana stratejik hedefleri dikkate alınmalıdır.	2	0,74	8	2,97	22	8,18	111	41,26	126	46,84
Performans hedeflerim belirlenirken birimin stratejik hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.	2	0,74	4	1,49	23	8,55	111	41,26	129	47,96
Performans değerlendirme sonuçları hakkımda alınacak terfi kararlarında dikkate alınmalıdır.	2	0,74	4	1,49	18	6,69	112	41,64	133	49,44
Performans değerlendirme sonuçları hakkımda alınacak	9	3,34	10	3,72	32	11,90	115	42,75	103	38,29

çalışma birimi değiştirme kararlarında dikkate alınmalıdır.										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tablo 11: Performans Planlaması Boyutu İstatistikleri

Anket çalışmasına katılım sağlayan Ajans çalışanlarından %57,99'u yani 156 kişi, performans planlaması boyutundaki "performans değerlendirme sistemi planlaması süreçlerine katılımcılığım sağlanmalıdır" ifadesine kesinlikle katılıyorum, %29,74'ü yani 80 kişi de katılıyorum cevabını vererek performans planlama süreçlerine katkı sunma konusunda olumlu görüş bildirmiştir.

"Davranışlarım Ajans kültürüne uymadığı takdirde performansım düşecektir" ifadesine cevap verenlerin %44,24'ü yani 119 kişi katılıyorum, %32,34'ü yani 87 kişi de kesinlikle katılıyorum cevabını vermiş ve Ajans kültürüne uyumun performans planlamada dikkate alınması gereken hususlardan biri olduğu konusuna olumlu yaklaşmıştır.

Çalışanların %55,76'sı yani 150 kişi sahip olduğu yeteneklerin performansının belirlenmesinde bir kıstas olarak yer almasına kesinlikle katıldığını, %35,69'u yani 96 kişi katıldığını bildirmiştir.

Performans hedefleri belirlenirken Ajansın ana stratejik hedefleri dikkate alınması gerektiğiyle ilgili olarak ise çalışanların %46,84'ü yani 126 kişi kesinlikle katılıyorum, %41,26'sı yani 111 kişi de katılıyorum cevabını vermiştir. Dolayısıyla performansın planlaması ile Ajansın stratejik hedefleri arasında olumlu bir bağ kurmuştur.

Çalışanlar "performans hedeflerim belirlenirken birimin stratejik hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır" sorusuna %47,96'sı yani 129 kişi ve %41,26'sı yani 111 kişi katılıyorum şeklinde olmuştur. Yani performans planlaması aşamasında çalıştıkları birimlerin hedeflerinin de ayrıca gözetilmesi hususunda olumlu görüş bildirmişlerdir.

"Performans değerlendirme sonuçları hakkımda alınacak terfi kararlarında dikkate alınmalıdır" ifadesine %49,44'ü yani 133 kişi kesinlikle katılıyorum, %41,64'ü yani 112 kişi de katılıyorum cevabını vererek terfi kararlarının performans planlaması aşamasında yer alması konusunda olumlu tavır almıştır.

"Performans değerlendirme sonuçları hakkımda alınacak çalışma birimi değiştirme kararlarında dikkate alınmalıdır" ifadesine çalışanların %42,75'i yani 115 kişi katılıyorum ve %38,29'u yani 103 kişi kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Yani çalışma birimi değiştirme kararlarının da performans planlaması kapsamında değerlendirilmesi hususunda olumlu yaklaşmışlardır.

3.2.3.2. Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi Boyutuna İlişkin Detaylar

SORULAR	CEVAPLAR									
	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Benim çalışmam birimim ve ajansın performansının belirlenmesinde etkilidir.	2	0,74	4	1,49	18	6,69	110	40,89	135	50,19
Performans değerlendirme sonuçlarım benimle paylaşılarak istişare edilmesi performansımın geliştirilmesine katkıda bulunur.	3	1,12	1	0,37	8	2,97	91	33,83	166	61,71
Ajansın eğitim planlaması performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yapılmalıdır.	1	0,37	4	1,49	15	5,58	98	36,43	151	56,13
Performans geliştirme ve iyileştirme planı oluşturulması ajans performansının geliştirilmesine katkıda bulunur.	1	0,37	2	0,74	20	7,43	102	37,92	144	53,54
Performansım istenen seviyede olmadığı durumlar için koçluk uygulaması yapılması faydalı olur.	4	1,49	6	2,23	34	12,64	114	42,38	111	41,26
Ajans performansı istenen seviyede olmadığı takdirde işlerin yeniden tasarlanması yoluna gidilmesi faydalı olur.	4	1,49	7	2,60	38	14,13	117	43,49	103	38,29
Performansımın belli bir puanın üstünde olması durumunda ödüllendirilmek	2	0,74	6	2,23	20	7,44	92	34,20	149	55,39

performansının sürdürülebilirliğine katkı yapar.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tablo 12: Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi Boyutu İstatistikleri

Araştırmaya katılanların ilk soruya %50,19'u yani 135 kişi kesinlikle katılıyorum ve %40,89 oran yani 110 kişi katılıyorum cevabını vererek kendi çalışmalarının çalıştığı birimin ve Ajansın performansını etkileyeceği görüşünde olmuştur. Katılımcılar sırasıyla sorulara, %61,71'i yani 166 kişi kesinlikle katılıyorum, %33,83'ü yani 91 kişi katılıyorum cevabı vererek performans değerlendirmesi sonucunda geri bildirim alma konusunda; %56,13'ü yani 151 kişi kesinlikle katılıyorum, %36,43'ü yani 98 kişi katılıyorum cevabı vererek alacakları eğitimlerin performans sonuçları ışığında planlanması konusunda; %53,54'ü yani 144 kişi kesinlikle katılıyorum, %37,92'si yani 102 kişi katılıyorum cevabı vererek Ajansın bir performans geliştirme ve iyileştirme planı olması gerektiği konusunda; %42,38'i yani 114 kişi katılıyorum, %41,26'sı yani 111 kişi kesinlikle katılıyorum cevabı vererek sorunlu performansın çözümünde koçluk enstrümanının kullanılması konusunda; %43,49'u yani 117 kişi katılıyorum, %38,29'u yani 103 kişi kesinlikle katılıyorum cevabı vererek Ajans performansının sorunlu olması durumunda işlerin tasarımının gözden geçirilmesi konusunda; %55,39'u yani 149 kişi kesinlikle katılıyorum, %34,20'si yani 92 kişi katılıyorum cevabı vererek üst düzey performans gösterdiği takdirde ödüllendirilmesi gerektiği konusunda olumlu görüşler bildirmişlerdir.

3.2.3.3. Performans Değerlendiricileri Boyutuna İlişkin Detaylar

	CEVAPLAR									
SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüz-de	Sayı	Yüz-de	Sayı	Yüz-de
Performansım kendim tarafından değerlendirilmiştir.	22	8,18	35	13,01	59	21,93	76	28,25	77	28,62
Performansım astlarım tarafından değerlendirilmiştir.	27	10,04	25	9,29	65	24,16	79	29,37	73	27,14
Performansım benimle eşit statüde çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir.	22	8,18	21	7,81	50	18,59	85	31,60	91	33,83

Performansım hizmet verdiğim kişi ya da kurumlar tarafından değerlendirilmiştir.	32	11,90	25	9,29	43	15,99	76	28,25	93	34,57
Performansım belirlenirken niceliksel çıktılar kullanılmalıdır.	5	1,86	15	5,58	43	15,99	99	36,80	107	39,78
Performansım belirlenirken çeşitli kaynaklardan alınan görüşler etkili olmalıdır.	8	2,97	15	5,58	35	13,01	109	40,52	102	37,92

Tablo 13: Performans Değerlendiricileri Boyutu İstatistikleri

Araştırmaya katılan çalışanların kendi performanslarının kendileri tarafından değerlendirilmesi hususunda %28,62 oran yani 77 kişi ile kesinlikle katılıyorum, %28,25 oran ve 76 kişi ile katılıyorum cevabını vererek; performanslarının astları tarafından değerlendirilmesi konusunda %29,37 oran ve 79 kişi ile katılıyorum, %27,14 oran ve 73 kişi ile kesinlikle katılıyorum cevabını vererek; ve performanslarının eşitleri tarafından değerlendirilmesi için %33,83 oran ve 91 kişi ile kesinlikle katılıyorum, %31,60 oran ve 85 kişi ile katılıyorum cevabı vererek; performanslarının dış müşterice değerlendirilmesi hususunda %34,57 oran ve 93 kişi ile kesinlikle katılıyorum ve %28,25 oran ve 76 kişi katılıyorum cevabını vererek 360 derece performans değerlendirmenin tüm değerlendirici kaynaklarının performansın değerlendirilmesi sürecine dahil edilmesi konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar %39,78 oran ve 107 kişi ile kesinlikle katılıyorum, %36,80 oran ve 99 kişi ile katılıyorum cevabı vererek performans ölçümlerinde niceliksel sonuçların yer almasını; bunun yanı sıra %40,52 oran ve 109 kişi ile katılıyorum cevabı ve %37,92 oran ve 102 kişi ile kesinlikle katılıyorum cevabı vererek kişisel görüşlerin de ölçüm sürecinde kullanılması gerektiği hususunda olumlu görüş vermiştir.

3.2.3.4. Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi Boyutu Detayları

SORULAR	CEVAPLAR									
	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Performans değerlendirme işlemleri çevrimiçi	16	5,95	4	1,49	60	22,30	90	33,46	99	36,80

olarak yapılmalıdır.										
Performans değerlendirme işlemleri kâğıt üstünde yapılmalıdır.	71	26,39	68	25,28	69	25,65	39	14,50	22	8,18
Performans değerlendirmesi yılda 1 kereden fazla yapılmalıdır.	48	17,85	40	14,87	30	11,15	77	28,62	74	27,51
Performans değerlendirmesi yılda 1 kere yapılmalıdır.	61	22,68	61	22,68	32	11,89	54	20,07	61	22,68

Tablo 14: Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi Boyutu İstatistikleri

Katılımcılar ilk soruya %36,80 oran ve 99 kişi ile kesinlikle katılıyorum ve %33,46 oran ve 90 kişi ile katılıyorum cevabı vererek performans değerlendirme sistemi uygulamalarının çevrimiçi yapılmasında yana görüş bildirmiştir. Bu işlemlerin kâğıt üzerinden takibi konusunda ise %26,39 oran ve 71 kişi ile kesinlikle katılmıyorum, %25,65 oran ve 69 kişi ile ne katılıyorum ne katılmıyorum cevapları verilerek olumsuz bir görüş tespit edilmiştir. Uygulamaların ne sıklıkta yapılacağı ile ilgili olarak ise yılda 1 kereden fazla yapılmalı ifadesine %28,62 oran ve 77 kişi ile katılıyorum, %27,51 oran ve 74 kişi ile kesinlikle katılıyorum cevabı verilerek olumlu yaklaşmıştır. Yılda 1 kere yapılmalı ifadesine ise kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtları %22,68'şer oran 61'er kişi ile yanıt verilerek heterojen bir görüş elde edilmiştir.

3.3. Faktör Analizi

Araştırma verileri kapsamında, boyutlara yönelik algılar arasında farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla SPSS programı kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır.

3.3.1. Faktör Analizi Uygunluğu

İlk olarak araştırma verilerinin faktör analizi yapabilmek için uygun olup olmadığını saptamamız gerekmektedir. Bunu da KMO ve Bartlett's Testi adı verilen analizle yapabiliriz.

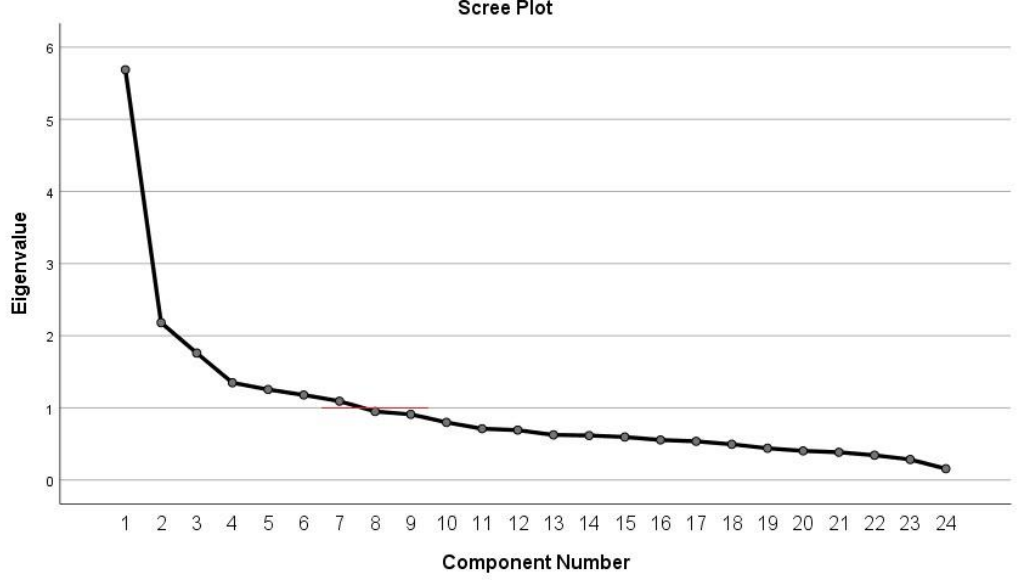
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1936,081
	Df	276
	Sig.	,000

Tablo 15: KMO ve Bartlett's Testi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin faktörlenebilmesinin şartı ise KMO testinin 0,50 değerinden yüksek, Bartlett's test değerinin ise 0,5'ten küçük olması gerekliliğidir. Dolayısıyla araştırma verilerimizin KMO testi değerinin 0,784 olması ve

Barlett's testi değerinin de ,000 olması nedeniyle verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür (Çokluk vd., 2018, s. 207).

3.3.2. Faktör Sayısı Belirleme



Şekil 4: Scree Plot Grafiği

Araştırma soruları arasındaki ilişkiyi saptayarak faktör sayısını belirlemek için öncelikle scree plot grafiği incelenmiş ve düşey düzlemde yer alan eigenvalue değerinin gerekli değer olan 1'den büyük (Çokluk, vd., 2018) 7 adet faktörün olduğu görülmektedir. Yamaç birikintilerinin gözlemlendiği bu grafikte 4. faktörden sonra ise yamaçlanmanın etkisini kaybetmeye başladığı görülmektedir.

3.3.3. Faktörlerin Dağılımı

Araştırma sorularının faktörlere göre dağılımını tespit etmek için varimax yöntemi ile rotated component matrix adı verilen döndürülmüş bileşen matrisi tablosu oluşturulmuştur.

Sorular	Faktörler			
	Performans Planlaması	Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi	Performans Değerlendiricileri	Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi
S7	0,709			
S6	0,693			
S4	0,689			
S5	0,672			
S3	0,491			
S1	0,473			
S2	0,473			

S25		0,727		
S24		0,672		
S26		0,626		
S15		0,575		
S28		0,57		
S27		0,529		
S29		0,505		
S12			0,72	
S13			0,716	
S10			0,612	
S18			0,481	
S17			0,453	
S14			0,394	
S23				0,872
S22				0,827
S21				0,473
S20				0,461

Tablo 16: Rotated Component Matrix Tablosu

Buradan hareketle, faktörler yeniden düzenlenerek aralarında ilişki olduğu tespit edilen sorulardan bir boyutlandırmaya gidilmiştir. İlk boyut 7 sorudan oluşan Performans Planlaması, ikinci boyut 7 sorudan oluşan Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi, üçüncü boyut 6 sorudan oluşan Performans Değerlendiricileri ve dördüncü boyut da 4 sorudan oluşan Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi olarak belirlenmiştir.

3.4. Hipotezlerin Sınanması

3.4.1. Yaş ve Performans Planlaması Boyutu

H₁: Katılımcıların yaşı ile performansın planlanması boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırma yapılacak olan yaş grupları şu şekilde düzenlenmiştir: 18-29, 30-39, 40 ve üzeri.

Yaş gruplarına göre dağılımlar incelendiğinde 18-29 yaş grubu için çarpıklık=0,414 ve basıklık=0,809 olarak bulunmuştur. 30-39 yaş grubu için çarpıklık 0,175 ve basıklık 0,347 olarak bulunmuştur. 40 yaş üzeri yaş grubu için çarpıklık 0,361 ve basıklık 0,709 olarak bulunmuş olup -2 ile 2 arasında bir değer olduğu için normal dağılım sağladığı kabul edilecektir ve parametrik test olan varyans analizi (ANOVA) F testi yapılacaktır. Levene p değeri ise 0,169 olarak bulunmuş olup 0,05'ten büyük olduğu için homojenlik varsayımı sağlanmıştır.

Yaş Dağılımı	N	Mean	F	P
18-29	32	4,2634	1,539	0,217
30-39	194	4,3071		

40 ve üzeri	43	4,1462		
TOPLAM	269	4,2762		

Tablo 17: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Yaş ve Performans Planlaması)

Test sonuçlarına baktığımız zaman $p=0,217>0,05$ olarak elde edilmiş olup %95 güven düzeyinde yaş gruplarına göre performans planlaması algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenecektir. Yani katılımcıların yaş grupları değiştiği durumda performans planlaması algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir değişim yaşanmamaktadır.

3.4.2. Unvan ve Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi Boyutu

H₂: Katılımcıların unvanı ile performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öncelikle daha sağlıklı sonuçlar alabilmek adına katılımcıların unvanları, yönetici olan ve yönetici olmayan şeklinde gruplandırılarak araştırmaya dahil edilmiştir. Destek personeli ve uzmanlar yönetici olmayan çalışanlar grubunu oluştururken diğer çalışanlar yönetici olan çalışanlar grubunu oluşturmaktadır.

Katılımcıların unvanına göre dağılımları incelendiğinde yönetici olmayan çalışanlar için çarpıklık=0,176 ve basıklık=0,350 olarak bulunmuştur. Yönetici olan çalışanlar için çarpıklık değeri=0,272 ve basıklık değeri=0,538 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında -2 ile 2 arasında bir değer olduğu için dağılımlarının normal olduğu kabul edilecektir. Normallik varsayımı sağlandığından dolayı parametrik test olan t testi uygulanacaktır.

Unvan	N	Mean	F	P
Yönetici Olmayanlar	191	4,3755	0,764	0,741
Yönetici Olanlar	78	4,3535		

Tablo 18: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Unvan ve Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi)

T testi sonucunda grupların varyansı (levene) $p=0,383>0,05$ olduğu için homojen olarak bulunmuştur. Bunun sonucunda elde edilen sonuçlarda katılımcıların unvanı ile performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi algıları arasında $p=0,741>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

3.4.3. Eğitim Durumu ve Performans Değerlendiricileri Boyutu

H₃: Katılımcıların eğitim durumu ile performans değerlendiricileri boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Eğitim durumlarına göre dağılımlar incelendiğinde; lisans için çarpıklık=0,199 basıklık=0,396 olarak bulunmuştur. Yüksek lisans için çarpıklık=0,239 ve

basıklık=0,474 olarak bulunmuştur. Doktora için çarpıklık=0,524 ve basıklık=1,014 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre eğitim durumlarına göre performans değerlendiricileri boyutunun -2 ile 2 arasında bir değer olduğu için normal dağılım sergilediği söylenecektir. Bu sonuçlar ışığında parametrik test olan varyans analizi (ANOVA) F testi uygulanacaktır. Levene p değeri ise 0,745 olarak bulunmuş olup 0,05'ten büyük olduğu için homojenlik varsayımı sağlanmıştır.

Eğitim Durumu	N	Mean	F	P
Lisans	148	3,7962	0,274	0,760
Yüksek Lisans	102	3,7467		
Doktora	19	3,6842		
TOPLAM	269	3,7695		

Tablo 19: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Eğitim Durumu ve Performans Değerlendiricileri)

Test sonuçlarına baktığımız zaman $p=0,760>0,05$ olduğundan katılımcıların eğitim durumu ile performans değerlendiricileri boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur kararına varılabilmektedir.

3.4.4. Ajansta Çalışma Süresi ve Değerlendirmenin Şekli ve Süresi Boyutu

H₄: Katılımcıların ajansta çalışma süresi ile değerlendirmenin şekli ve süresi boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

0-3 arası için çarpıklık=0,293 ve basıklık=0,578 olarak bulunmuştur. 4-8 arası için çarpıklık=0,236 ve basıklık=0,467 olarak bulunmuştur. 8 ve üzeri için çarpıklık=0,245 ve basıklık=0,485 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda ajansta çalışma süresine göre değerlendirmenin şekli ve süresi boyutuna dair algıları -2 ile 2 arasında bir değer olduğu için normal dağılıma uygundur. Bunun sonucunda parametrik test olan varyans analizi (ANOVA) F testi yapılacaktır. Levene p değeri ise 0,670 olarak bulunmuş olup 0,05'ten büyük olduğu için homojenlik varsayımı sağlanmıştır.

Ajansta Çalışma Süreleri	N	Mean	F	P
0-3 yıl	67	3,5522	0,824	0,440
4-7 yıl	105	3,4452		
8 yıl ve üzeri	97	3,3608		
TOPLAM	269	3,4414		

Tablo 20: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Ajansta Çalışma Süresi ve Değerlendirmenin Şekli ve Süresi)

F testi sonucuna göre ajansta çalışma süresi ile katılımcıların değerlendirmenin şekli ve süresi boyutuna dair algıları arasında $p=0,44>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.4.5. Hipotez Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H ₁	Katılımcıların yaşı ile performansın planlanması boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₂	Katılımcıların unvanı ile performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₃	Katılımcıların eğitim durumu ile performans değerlendiricileri boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H ₄	Katılımcıların ajansta çalışma süresi ile değerlendirmenin şekli ve süresi boyutuna dair algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul

Tablo 21: Hipotez Sonuçları

3.5. Değerleme Önerisi

Araştırmanın bu kısmında, literatürden, mülakatlardan ve anketlerden edinilen bilgiler ışığında Kalkınma Ajansları için bir performans değerlendirme önerisi geliştirilecektir.

Şekil 5: Değerlendirme Önerisi Kaynakları



Performans değerlendirme önerisi geliştirilirken akla ilk gelecek hususların başında değerlendirme kaynaklarının kimler olacağı ve hangi konularda kriterler veya hedefler belirleneceği gelir. Burada değerlendirme kaynağı belirlenirken 360 derece performans değerlendirme sisteminin kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anket sonuçları incelendiğinde katılımcıların büyük oranda astları, amirleri, eşitleri, hizmet verdikleri ve kendileri tarafından değerlendirilmeleri hususunda ve performansları belirlenirken çeşitli kaynaklardan alınan görüşlerin etkili olması hususunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Dolayısıyla çok kaynaklı bir değerlendirme sistemi hedeflendiğinden ötürü de amirler, astlar, eşitler, çalışanın kendisi ve dış müşteriler burada değerlendirme kaynağı olarak yer alacaktır. Burada amir

değerlendirmesi ile kastedilen Uzman ve Destek Personeli için birim yöneticilerinin ve Genel Sekreterin eşit ağırlıklı olarak yaptıkları değerlendirmeleri, Birim yöneticileri için ise Genel Sekreteri ifade etmektedir. Performans değerlendirme puanlarının geleceği ana eksenler ise stratejik hedefler, davranışsal kriterler, gelişim kriterleri ve ajans puanı olarak belirlenmiştir.

Şekil 6: Performans Değerleme Eksenleri ve Ağırlıkları



Stratejik hedefler, Ajansların stratejik planlarında belirledikleri kısa ve uzun vadeli hedefler ile uygulamakta oldukları sonuç odaklı programlardan elde edilecek hedefleri içermektedir. Bu hedefler performans değerlemesi yapılacak yıl başlamadan önce hedeflerin tanımlanacağı çalışanın da katılımı sağlanarak yapılacak olan performans hedefi belirleme görüşmelerinde belirlenecektir. Zira araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere katılımcılar performans değerlendirme sistemi planlaması süreçlerine katılımı sağlanması noktasında görüş bildirmişlerdir. 100 tam puan üzerinden yapılacak performans değerlemesinde stratejik hedefler 50 puan ağırlığında olacaktır. Dolayısıyla ekstra puanlamalar hariç performans değerlendirmesinin yarısını oluşturmaktadır. Stratejik hedeflerin değerlendirmeye kaynak olması noktasında araştırma kapsamında katılımcılara performans hedefleri

belirlenirken Ajansın ve çalıştıkları birimin stratejik hedefleri göz önünde bulundurulmasıyla ilgili hususlar büyük oranda olumlu karşılanmıştır.

Bireysel kriterler ile çalışanlar Ajanstaki iş yapış şekillerine, Ajansa uyumuna yönelik olarak birtakım değerlendirmelere tabii tutulmaktadır. Bu değerlendirme ölçeğinin bir örneği aşağıda verilmiş olsa da Ajanstan Ajansa farklı kriterler düzenlenebileceği gibi her değerlendirme döneminde güncellenmesi de mümkün olacaktır. Ajans kültürüne uyum kriteri, araştırma kapsamında katılımcıların davranışları Ajans kültürüne uymadığı takdirde büyük oranda düşeceği hususunda büyük oranda olumlu görüş bildirmesiyle de karşılık bulmaktadır. Bireysel kriterler, 100 tam puan üzerinden yapılacak performans değerlemesinde 20 puan ağırlığında olacaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemi varlığını büyük oranda bu bölümde gösterecektir.

Bireysel Kriterler	Puan (0-10)
1. Organizasyon ve Koordinasyon Becerisi	
2. Ekip Çalışmasına Yatkınlık	
3. Ajans İçi Uyum	
4. Ajans Kültürüne Uyum	
5. Sorumluluk Alma Eğilimi	
6. İş Takibi Hassasiyeti	
7. Analitik Düşünme ve Çözüm Sunabilme Becerisi	
8. İş Etiği	
9. Güncel Gelişmeleri ve Yenilikleri Takip Etme	
10. Zaman Yönetimi	

Tablo 22: Bireysel Kriterler İçin Örnek Ölçek

Yeterlilik ve Gelişim Kriterleri, çalışanların sahip oldukları yetkinliklerin ve kendini geliştirme konusundaki çabaların değerlendirildiği bir eksenidir. Araştırma kapsamında da katılımcılara yöneltilen sahip oldukların yeteneklerin performanslarının belirlenmesinde bir kıstas olarak yer almasıyla ilgili hususta büyük oranda olumlu görüş bildirilmiştir. Bu yetkinliklerin sınanacağı örnek değerlendirme seti aşağıda verilmektedir. Yeterlilik ve Gelişim kriterleri, 100 tam puan üzerinden yapılacak performans değerlemesinde 15 puan ağırlığında olacaktır. Bunun yanı sıra çalışanların kendi seçecekleri bir konuda yıl boyunca uzmanlaşması beklenecektir. Bu da yeterlilik ve gelişim kriterleri ekseninde bir alt başlık olarak yer almaktadır. Uzmanlık alanı ile

ilgili çalışanların bir rapor sunmaları beklenmektedir. Uzmanlık alanı değerlendirmesi yıl içindeki iki performans değerlendirme dönemi için de tek konu üzerinden yapılacaktır. İlk değerlendirme döneminde yapılan çalışmalarla ilgili bilgi notu, sonraki değerlendirme döneminde ise rapor girişi sisteme girilecektir.

Yeterlilik ve Gelişim Kriterleri	Puan (0-20)
1. Kendisine verilen görevleri yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olma düzeyi	
2. İş ve işlemlerinin planlamasını yapabilme becerisi	
3. İş ve işlemleri ile ilgili mevzuata hakim olma düzeyi	
4. İş ve işlemleri ile ilgili bilgiye ulaşabilme yeteneği	
5. İş ve işlemleri ile ilgili olarak gerektiğinde raporlama yapabilme düzeyi	

Tablo 23: Yeterlilik ve Gelişim Kriterleri İçin Örnek Ölçek

Bu eksenle ekstra hususlara da yer verilecektir. Ana bonuslar ekseninden ayrı olarak bir ekstra puan tanımlaması da bu eksenle yer almaktadır. Ajans bünyesinde oluşturulacak olan ajans performans yönetim sistemi yazılımında çalışan için oluşturulacak, sahip olunan nitelik ve yetkinlikler formunun daha sonra her değerlendirme döneminde güncellenmesi yoluyla çalışanın gelişiminin izlenmesi sağlanabilecektir. Yazılım sayesinde çalışan kendi nitelik ve yetkinlik formunu sürekli olarak güncelleyebilir olacaktır. Çalışan, eklemek istediği yeni bir yetkinliği kanıtlayıcı bir belgeyi de beraberinde olacak şekilde sisteme bildirmiş olabilecektir. Değerlendirme aşamasına gelindiğinde ya da performans değerlendirme döneminde bu girdiler çalışanın bir üst yöneticisi tarafından ya da insan kaynakları çalışanı tarafından onaylanacak ve forma kesin olarak eklenmiş olacaktır. Çalışanlar aşağıda sayılmakta olan hususları yerine getirmeleri halinde ilgili performans değerlendirme döneminde bu hususlardan yalnızca biri için ekstra 5 puan daha alabilecektir. Bu uygulama ile çalışanların yetkinliklerinin takibi kolay ve etkin bir şekilde yapılmış olacak ve zaman zaman Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında gelen talep doğrultusunda Ajansın her daim hazır verisi olacaktır. Çalışanın gelişimi için teşvik edici tarafı ise bir diğer olumlu husustur. Yeterlilik ve gelişim bonusu için gerekli şartlar şunlardır:

- Destek personeli için bir yabancı dil bilgisi belgesi sunmak,
- Diğer çalışanlar için İngilizce dışında başka bir yabancı dil belgesi sunmak,
- Ek bir ön lisans ya da lisans diploması sunmak,
- Ek bir yüksek lisans ya da doktora diploması sunmak,
- Performans değerlendirme döneminde yayımlanmış bir makale sunmak,
- Ajans içi eğitimler dışında alınmış resmi kurum onaylı eğitim sertifikası sunmak.

Ajans Puanı, modelde 360 derece performans değerlendirmenin dış müşteri ayağını tek başına oluşturan kısımdır. Burada, benimsenen metot özellikle Ajans çalışanlarının tümü için direkt hizmet verenlerden alınacak dönütlerin bazı sakıncalar doğurması konusunu ortaya çıkarmaktadır. Şöyle ki, bir izleme ve değerlendirme birimi çalışanı için direkt olarak dış müşteriden bir puan almak, yapılan işin doğası gereği bu çalışanları dezavantajlı duruma getirebilecektir. Diğer bir örnekte ise destek personeli olarak çalışanların daha çok iç müşteriye hizmet vermesi dolayısıyla dışardan bir puanlama yapılması çok uygulanabilir olmayacaktır. Buradan hareketle, tek tek çalışanların değerlendirilmesi yerine Ajansın değerlendirilmesinin bu açığı kapatacağı düşünülmektedir. Bu değerlendirme ise oluşturulacak bir Ajans değerlendirme anketinin her değerlendirme döneminde belirli bir örneklem büyüklüğünde dış paydaşa uygulanmasıyla çözülebilecektir. Bu konudaki veri toplama sürecinin, Ajans dışı bir unsur kapsamı nedeniyle pratik olması gerekeceğinden önerilen yöntem telefon görüşmesi ile nispeten kısa bir değerlendirme toplamak olacaktır. Buradan belirlenecek Ajans puanı tüm çalışanların Ajans puanı eksenindeki değerlendirmesini oluşturacaktır. Bu uygulamanın en önemli özelliği ise Ajans çalışanlarında “aynı gemide olmak” fikrini oluşturmak dolayısıyla da ekip çalışması olgusunu güçlendirmek olacaktır.

Bonuslar ise, çalışanların değerlendirme dönemi boyunca Bakanlık ve/veya Valiliklerden gelebilecek, çalışma programlarında yer almayan işler dolayısıyla modelde kendine yer bulmuştur. Ayrıca yapılan anket çalışmasının son sorusu olan “önerilen diğer hususlar” bölümünde bu hususun sıkça dile getirildiği, bu tarz işlerin bir şekilde teşvik edilmemesinin dezavantajlar doğuracağı da bildirildiği tespit edilmiştir. Burada 100 tam puanlık puanlamaya 5 ekstra puan, çalışma programında yer almayan büyük ölçekli işler için ayrılmış olup bu puanların kimlere ne kadar verileceği Genel Sekreterin inisiyatifinde olacaktır. Bonuslar boyutunun bir diğer ayağı ise özellikle Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının da önem verdiği bir konu olan proje havuzu oluşturulması konusu ile ilgilidir. Burada çalışanlardan serbest şekilde proje fikirleri üretmeleri ve bu fikirleri proje havuzuna sunmaları beklenmektedir. Dolayısıyla bunun da ekstra bir iş olduğu takdir edilerek bonuslar boyutuna bu hususta bir puanlama ayrılmıştır. Her değerlendirme döneminde, Ajansın proje fikri sunulması için belirleyeceği formatta en az 1 proje sunan çalışanlara 5 puana kadar ekstra puan verilmesi önerilmektedir. Yine sunduğu bu proje fikirlerinden en az 1 tanesi, uygulanma/projelendirilme aşamasına geçen çalışanlara ekstra bir 5 puana kadar puan verilmesi önerilmektedir. Bu puanlamada da takdirin Genel Sekreterde ya da proje havuzu yönetimi için görevlendirilen bir personel var ise o personelin önerisi ile yine Genel Sekreter tarafından verilmesi önerilmektedir. Bonuslar ekseninde her durumda alınabilecek olan toplam puan en fazla 15’tir.

3.5.1. Değerleme Önerisi ile İlgili Diğer Hususlar

Performans değerlendirme sisteminin uygulanması araştırma ile elde edilen performans değerlendirme işlemlerinin çevrimiçi olarak yapılması gerektiği sonucuyla da örtüşür şekilde Ajans tarafından hazırlatılacak bir yazılım marifetiyle yapılacaktır.

Tüm formlar dijital ortamda matbu ancak dinamik hale getirilecektir. Dijital dönüşümün sağlanmasının yanı sıra bu husus sistemin sürdürülebilirliğini sağlayacak pratik bir araç olacaktır. Yine sistemin uygulanmasıyla ilgili olarak, model performans değerlendirme dönemi araştırma kapsamında elde edilen sonuçla da göz önünde bulundurularak 6 aylık 2 dönemden oluşacaktır. Burada hem sistemin takibinin sağlıklı yürümesini sağlamak amaçlanmış hem de Ajansların var olan ara ve nihai olmak üzere yılda 2 kez faaliyet raporu hazırlıyor olma durumları göz önünde bulundurulmuştur. Bu performans değerlendirmesinden alınabilecek en yüksek puan 120'dir. Performans puanlarının karşılık geldiği örnek puanlamalar ise Tablo 4'teki gibi tasarlanmıştır.

Performans Düzeyleri	Performans Puanı
Yetersiz Performans	0-49
Geliştirilmesi Gerekli Performans	50-64
Yeterli Performans	65-80
İyi Performans	81-99
Çok İyi Performans	100+

Tablo 24: Performans Düzeyleri

Performans planlaması sürecinde ise çalışanların stratejik hedefler eksenindeki hedefleri belirlenirken genel sekreter her çalışma birimiyle ayrı ayrı gerçekleştireceği performans hedefi belirleme görüşmeleri düzenlenecektir. Dahası, Ajans stratejik planı oluşturma/yenileme çalışmaları sürecinde ön gündeme gelmelidir. Söz konusu görüşmeler sayesinde çalışanların performans değerlendirme sistemi planlaması süreçlerine katılımı sağlanmış olacaktır. Hedeflerin belirlenmesi üzerine yazılım üzerinden çalışanlara ataması yapılacaktır.

Bu modelde Genel Sekreter için kişisel kaynaklardan gelen bir değerlendirme öngörülmemiş olup birim amirlerine atanmış olan stratejik hedefler kümülatif olarak Genel Sekreterin puanını oluşturacaktır. Burada araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen kendi çalışmalarının çalıştıkları birimin ve Ajansın performansının belirlenmesinde etkili olduğuyla ilgili ifadeye verdikleri büyük oranda olumlu yanıtlar göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla astların değerlendirmesi sadece birim amirlerinin değerlendirilmesinde bir kaynak olarak kullanılacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının yazılım üzerinden ilgili çalışanın erişimine açılmasının yanı sıra yine performans hedefi belirleme görüşmelerinde olduğu gibi Genel Sekreterin her çalışma birimi ile ayrı ayrı gerçekleştireceği performans değerlendirme görüşmeleri gerçekleştirilecektir. Bu görüşmeler sonucunda her birimin, her çalışan için ayrıca gereksinimlerinin saptandığı bir eğitim planı ortaya çıkarılacaktır.

Burada, araştırma kapsamında katılımcıların Ajansın eğitim planlamasının performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yapılmasına ve performans değerlendirme sonuçlarının kendileriyle paylaşılarak istişare edilmesinin performanslarının geliştirilmesine katkıda bulunacağına ilişkin verdikleri büyük oranda olumlu yanıtlar dikkate alınmıştır. Bu planda mevcut uygulamadaki her çalışanın yılda en az 10 gün eğitim alması hususu da göz önünde bulundurulacaktır. Eğitim ihtiyacının tespitinde mevcutta kullanılan yöntemdeki çalışanlara fikir sorma uygulaması performans değerlendirme sonuçlarının ışığında yapılacak bir uygulamaya dönüştürülmüş olacaktır. Böylece daha verimli ve etkin bir araç halini alacaktır.

Performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi adına ayrıca Genel Sekreterce ihtiyaç duyulduğu takdirde bir performans geliştirme ve iyileştirme planı kurumsal yönetim birimi başkanı tarafından hazırlanacaktır. Araştırma kapsamında da bu husus katılımcıların performans geliştirme ve iyileştirme planı oluşturulmasının Ajans performansının geliştirilmesine katkıda bulunacağı yönündeki görüşleriyle örtüşmektedir. Bu plan kapsamında Ajansın genel performansında eksik görülen hususların giderilmesine dair aksiyonlar belirlenecektir. Ayrıca, performans değerlendirme görüşmeleri sonucunda ihtiyaç ya da talep durumuna göre çalışanlara koçluk uygulaması yapılacaktır. Özellikle performansı istenen seviyede gerçekleşmeyen çalışanlar için koçluk uygulaması araştırma kapsamındaki katılımcıların performanslarının istenen seviyede olmadığı durumlar için koçluk uygulamasını faydalı olacağı yönündeki büyük orandaki olumlu yanıtlarıyla da örtüşecek şekilde elzem bir husus olarak değerlendirilmektedir. Şayet Ajans genelinde bir performans düşüklüğü söz konusu ise bir çalışma grubu oluşturularak önce Ajansın iş yapış yöntemleri sonrasında işlerin performans hedefleri ile uyumu konusunda öneriler geliştirilecektir. Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen ajans performansının istenen seviyede olmadığı takdirde işlerin yeniden tasarlanması yoluna gidilmesinin faydalı olacağına yönelik ifadeye verilen büyük oranda olumlu yanıtla da çalışanların algısının bu yönde olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme sonuçları, araştırma kapsamında da elde edilen olumlu görüşler paralelinde çalışanlar hakkında alınacak terfi ve çalışma birimi değiştirme kararlarında kaynak olarak kullanılacaktır. Performansı düşük olan çalışanlarla ilgili olarak performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak alınacak tedbirlerin yanı sıra performansı belli bir seviyenin üstünde olan çalışanların ödüllendirilmesi de söz konusu olacaktır. Burada bonus diye tabir ettiğimiz puanların varlığı da hesaba katılarak 100 puan üzerinde bir performans gösteren çalışan için Ajansın yönerge ile belirleyeceği bir ödüllendirme mekanizması da araştırma kapsamında katılımcıların performanslarını belli bir puanın üstünde olması durumunda ödüllendirilmek performanslarının sürdürülebilirliğine katkı yapacağı konusunda büyük oranda verdikleri olumlu yanıt da göz önünde bulundurularak söz konusu olacaktır.

Ajansların yapısı ve işleyişi göz önüne alındığında bireysel performans değerlendirme sisteminin bu kurumlar için daha iyi uygun olduğu varsayılmaktadır. Zira her

Çalışma yılı başlangıcında hazırlanan çalışma planlarında birim bazlı olarak her çalışan için yıl boyunca yapacağı işler ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Özellikle İzleme ve Değerlendirme uzmanları ile destek personelleri için bireysel çalışma ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar Ajansın stratejik hedeflerine ulaşılması için takım çalışması uygulamada yararlı olacak ise de iş dağılımları anlamında takım performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinin zayıf olduğu düşünölmektedir.



SONUÇ

Yapılan araştırma kapsamında mevcut duruma yönelik bulgulara bakıldığında başlıca göze çarpan hususlar;

- Çalışanların performans planlaması süreçlerine olan katılımının zayıf olduğu,
- Performans değerlendirmeleri yapılırken değerlendirici kaynaklarının sınırlı kaynaklı olduğu,
- Performans değerlendirmelerine kaynaklık eden kriterlerin kısıtlı ve tek yönlü olduğu,
- İş hedefli, stratejik, ölçülebilir ve somut bir performans değerlemenin olmadığı,
- Performans değerlendirme çıktılarının kısıtlı kısıtlı şekilde kullanım alanı bulduğu,
- Mevcut performans yönetimi uygulamalarının sağlıklı ve etkin şekilde yürütülmediği şeklinde olmuştur.

Araştırmanın anket kısmında ise önerilen performans değerlendirme sistemi algılarına yönelik sonuçlara varılmıştır. Performans planlamasına dair, performans değerlendirme süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması konusundaki ifadedeki %87,73 oranındaki eğilim bu konuda yol gösterici olmuştur. Performans hedefleri belirlenirken Ajansın stratejik hedeflerinin göz önünde bulundurulmasını içeren ifade %88,1 ile, çalışanların yeteneklerinin bu süreçte dahlini içeren ifade %91,45 ile ve davranışların Ajans kültürüne uyumu ve performansa etkisine yönelik ifade de %76,58 olumlu eğilim ile değerlendirme önerisi kapsamında çok kaynaklı bir kriter setinin tasarlanmasına temel oluşturmuştur.

Performans değerlendiricileri boyutundaki performans değerlendirmede yer alma hususu ile ilgili öz değerlendirme %56,87 ile, astların değerlendirmesi %56,51 ile, eşitlerin değerlendirmesi %65,43 ile ve dış değerlendirme %62,82 oranında eğilimle olumlu destek bulmuştur. Buradan hareketle çoklu değerlendirici kaynağına sahip bir performans değerlendirme önerisi geliştirilmiştir.

Performans değerlendirmenin şekli ve süresi ile ilgili olarak ise, değerlendirme işlemlerinin çevrimiçi yapılmasını içeren ifade %70,26 ile ve yılda 1 kereden fazla yapılmasını içeren ifade de %56,13 olumlu eğilimle karşılık bulmuştur. Dolayısıyla yılda 2 performans değerlendirme dönemini içeren ve işlemlerin çevrimiçi yazılımlar vasıtasıyla yapıldığı bir değerlendirme önerisi geliştirilmiştir.

Performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimini içeren ifade %95,54 ile, bu sonuçların eğitim planlamasında kullanılmasını içeren ifade %92,56 ile, performans geliştirme ve iyileştirme planının yapılmasını içeren ifade %91,46 ile, koçluk uygulaması yapılmasını içeren ifade %83,64 ile, ve başarılı performansın ödüllendirilmesini içeren ifade ise

%89,59 eğilimle olumlu algılanmıştır. Buradan hareketle kurgulanan değerlendirme önerisinde performans değerlendirme görüşmeleri, performans odaklı eğitim planlaması, performans iyileştirme ve geliştirme planı oluşturulması, sorunlu performans halinde koçluk uygulaması yapılması ve belirli bir puanın üstündeki performans için maddi ödüllendirme yer almıştır.

Kamu kurumlarında uygulanmakta olan ya da uygulanması düşünülen performans yönetimi ile ilgili uygulamalar kapsamında literatürde yer alan benzer bazı araştırmalar incelenerek, söz konusu araştırmaların bu araştırmanın bulgularıyla olan benzer ve farklı yönlerden bahsetmek gerekirse;

Bir Büyükşehir Belediyesi'nde performans değerlendirme üzerine yapılan bir çalışma kapsamında Belediye çalışanlarının performans değerlemenin çeşitli boyutlarına yönelik algıları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda yapılan analizlerle kurumsal iç iletişim boyutu ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespiti ortaya çıkarılmıştır. Söz konusu algılama farklılığının sebebi olarak ise teknolojik yatkınlıklar gösterilmiştir (Yılmaz ve Okutan, 2019, s. 251-252). Benzer şekilde bu tez çalışmasında da Kalkınma Ajansları çalışanlarının yaşı ile performansın planlanması boyutuna dair algıları arasındaki ilişki incelenmiş ancak bu iki husus arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Burada yaş ile söz konusu boyut arasında bir ilişki tespit edilememesinin nedeni olarak, Kalkınma Ajanslarının genç birer kurumlar olması ve çalışanlarının nispeten homojen olması hususu gösterilebilir.

Kamu çalışanları ile bireysel performans yönetimine ilişkin gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırma bulgularından biri olarak çalışanların hizmet süresi ile performans değerlendirme sürecine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun da hizmet süresi artışının tecrübe artışı anlamına geldiği ve dolayısıyla performans değerlendirmesine duyulan gereksinimin artması anlamına geldiği varsayılmıştır (Erbaş, 2019, s. 218). Bu tezde de benzer olarak çalışanların Ajanstaki çalışma süreleri ile performans değerlendirmenin şekli ve süresi arasındaki ilişki incelenmiş ancak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bunun sebebi olarak da yine genç kurumlar olan Ajanslardaki çalışanların çalışma sürelerinin anlamlı bir fark oluşturmayacak düzeyde yakın olmasından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Bir ilimizi örnek alan ve 360 derece performans değerlendirme tekniği ile kamu kurumlarında performans yönetiminin uygulanabilirliğini tespit etmek amacıyla oluşturulmuş bir çalışma sonucunda varılan bulgulardan biri araştırma katılımcısı olan kamu çalışanlarının büyük bölümünün astlar tarafından yapılan değerlendirmenin ve öz değerlendirmenin anlamsız olduğu yönünde görüş bildirdiği yönündedir. Dolayısıyla sadece amir tarafından yapılacak değerlendirmenin işlevli olacağı görüşü ön plana çıkmaktadır. Bunun açıklaması olarak ise Türk kamu yönetiminin sert hiyerarşik yapısı dolayısıyla ast ve öz değerlendirmelerinin işlevsiz kalacağı varsayılmıştır (Erkiş, 2014, s. 333). Bu tezde de benzer şekilde katılımcıların eğitim durumu ile performans değerlendiricileri boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişki araştırılmakta olup bu iki husus arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Tüm eğitim

seviyelerinden katılımcılar amir değerlendirmesinin yanı sıra ast değerlendirmesi, eşitlerin değerlendirmesi, öz değerlendirme ve dış değerlendirmenin gerekliliği konusunda gırüş bildirmiştir. Bunun sebebi olarak Ajansların kendine has yapıları ve hiyerarşik yapılarının klasik kamu kurumlarındakine nispeten daha yumuşak olduğu varsayılmaktadır.

Performans yönetimi alanında kamu kurumları için bireysel performans değerlendirmeye yönelik bir model önerisi oluşturmak amacıyla yapılan bir araştırmada kamu kurumu yöneticileriyle odak grup toplantıları gerçekleştirilmiş ve bu araştırmadan elde edilen temalardan biri de değerlendirme sonuçlarının hangi konularda kullanılacağı ile ilgili olmuştur. Araştırmaya katılanlar söz konusu sonuçların terfi kararlarında, ücret politikalarında, eğitim planlamalarında ve maddi ödüllendirmeler kapsamında kullanılması yönünde gırüş bildirmiştir. Bu bulgular ışığında araştırmada rotasyon da dahil değerlendirme sonuçlarının bu konularda kullanılması gerekliliği belirtilmiştir (Uysal, 2014, s. 195). Bu tezde de benzer şekilde katılımcıların unvanı ile performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi boyutunu algılamaları arasındaki ilişki araştırılmış olup bu iki husus arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun sebebi olarak da performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik söz konusu uygulamaların her kademedен çalışan için olumlu olması varsayılmaktadır. Zira araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümü kendi çalışmalarının çalıştıkları birimin ve Ajansın performansını yansıttığı düşünmekte olup esasında değerlendirme sonuçlarının performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi adına eğitim planlamasında, performans iyileştirme ve geliştirme planlarının oluşturulmasında, koçluk uygulamalarının geliştirilmesinde, ihtiyaç duyulması durumunda işlerin yeniden tasarlanması konusunda ve ödüllendirme kararlarında kullanılmasını desteklemektedir.

Kamu kurumlarında uygulanması öngörülen performans değerlendirme sistemine yönelik çalışanların algısını bir Valilik çalışanlarını örnek olarak araştıran bir çalışmada ise söz konusu uygulamanın büyük ölçüde 360 derece performans değerlendirmenin özelliklerini barındırdığı ve çalışanların bu sisteme yönelik algılarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu tez kapsamında yapılan araştırmada da benzer şekilde katılımcıların 360 derece performans değerlendirme konusunda tüm değerlendirici kaynaklarının sisteme dahil edilmesine büyük oranda olumlu dönüş sağlamalarından hareketle algılarının olumlu olduğu tespit edilmiştir (Tunçbilek ve elik, 2020, s. 1129).

Ayrıca, yazında bu tezle dolaylı olarak benzer doğrultuda yapılan araştırmalar incelendiğinde Karaca (2013:5)'nın araştırmasında, performans yönetim sisteminin kurumsal kariyer yönetimine etkisi araştırılmış olup örnek olarak Fırat Kalkınma Ajansı örneği incelenmiştir. Araştırma Ajanslar için bir performans değerleme öneri içermese de Kalkınma Ajanslarının kariyer yönetimi uygulamalarıyla ilgili sorunlar tespit edilmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur. Bu alışma dışında Kalkınma Ajansları için performans değerleme önerisi sunmak üzere yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Son olarak araştırma verileri ve literatürdeki benzer araştırmaları da dikkate alarak bu konuda yapılacak yeni araştırmalara öneri olması anlamında da konuyla ilgili birtakım detaylara da değinmek faydalı olacaktır. Örgütlerde, performans yönetiminden önce ele alınması gereken konu insan kaynakları yönetimi konusudur. Bir başka deyişle performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve onun alt bileşenleri ile birbiriyle sıkı ilişki halinde bulunmaktadır. Bu bağlamda iç kontrol sistemlerinin, örgüt içi işleyiş mekanizmalarının kurulmuş olması ve işlerliğinin sağlanması oldukça önemlidir. İş ve işlemler, görev tanımları, iş akış süreçleri ve iş yükü dağılımları gibi hususlarının netleştirilmesi esasında önemli bir temeli teşkil edecektir. Takdir edileceği üzere bu hususlar performans yönetimi ve sisteminin temeli niteliğinde değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra performans yönetimi ile paralel yürütülmesi gereken olan kariyer yönetimi hususu da bir diğer önemli süreçtir. Kariyer yönetimi süreçlerinin tanımlanmasının yanı sıra performans yönetimi ile uyumlaştırılması ve birbirini besleyen süreçler haline getirilmesi önem arz etmektedir. Kurum içi ve bireysel kariyerin yönetimi yanında yetenek yönetimi de bu bütüncül yaklaşımda kendine yer bulan bir diğer süreçtir. Çalışanların var olan yeteneklerinin optimal şekilde kullanımının sağlanması ve onlara yeni yetenekler kazandırılmasını içeren bu süreçler de sağlıklı bir performans yönetimi süreci ile ilişkilidir.

Kalkınma Ajansları gerek kuruluş amaçları gerekse de yapı ve işleyişi itibarıyla diğer kamu kurum ve kuruluşlarından farklı bir konumda yer almaktadır. Özerk olarak nitelendirilebilecek yapısı ile klasik kamu kuruluşlarından, kâr amacı gütmeyen yapısı ile de özel kuruluşlardan ayrılan bir yapıya sahiptir. Kamu hizmeti sunmak tek amacı olmayıp bir misyon ve vizyon doğrultusunda hizmet ve politika üreten, faaliyet gösterdiği bölgede öncü olmayı ve bu noktada gelişimi ve kalkınmayı sağlamayı amaçlayan yapılardır. Dolayısıyla bu tarz bir örgütün insan kaynakları yönetimi süreçleri de bütüncül ve özellikli olmalıdır. Performans yönetimine diğer kurumlardan farklı olarak ihtiyaç duymaktadır. Yapılan işlerin nitelikli işler olması ve üretilen belirli politikalar çerçevesinde bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir anlayış performans yönetiminin önemini beraberinde getirmektedir. Özellikle sonuç odaklı programların uygulanması çerçevesinde ve bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması hedefiyle Ajanslar kendi aralarında da farklılık gösteren yapılardır. Bu farklılıklar politikalar bağlamında olabildiği gibi yapısal olarak da ortaya çıkabilmektedir.

Ajanslarda kurgulanacak olan performans yönetimi sistemlerinde süreç içerisine tüm tarafları bir şekilde dahil etmek anlamlı olacaktır. Yapılan araştırmada yer alan açık uçlu soruda da en çok vurgulanan konuların başında bu hususun geldiği tespit edilmiştir. Tüm tarafların katılımcılığını sağlamak için 360 derece performans değerlendirme sisteminin bu öneriye monte edilmesi ile Ajansı içerisinde yönetenler, yönetilenler ve hizmet alanlar sürece dahil edilmiş ve sağlıklı bir veri sağlamanın önü açılmıştır. Bunun yanı sıra değerlendirmeye tabi tutulacak hususlar anlamında da çok yönlü bir yapı elde edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada Ajansın stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için tasarlanacak hedefler niceliksel anlamda bir değerlendirme sağlarken, bireysel kriterler ile gelişim ve yeterlilik kriterleri de niteliksel bir takım değerlendirme verisinin kaynağı

olmuştur. Örgüt içindeki tüm değerlendirme verilerinin dışarıdan bir göz tarafından değerlendirilmesi amacıyla da Ajans puanı eksenini tasarlanmıştır. Dolayısıyla hem değerlendirme kaynakları hem de değerlendirilecek hususların kaynaklarının çeşitlendirilmesiyle sağlıklı bir performans yönetimi sağlanabileceği düşünülmektedir. Performans yönetimi sisteminin sağlıklı işleyişi için başta gelen şartlar sahiplenme, çalışanlara benimsetme, sürdürülebilirlik olarak düşünülebilir. Bu anlamda sıkı takip ve iyi bir uygulama ile bu şartlar sağlanmalıdır. Yine bu sistemin sağlıklı işleyişinin sağlanması için detaylarına değinilen Ajans performans yönetimi sistemi yazılımı çok iyi tasarlanmalı ve uygulanması sağlanmalıdır. İyi uygulanan bir performans yönetimi süreci iyi başarıları beraberinde getirecektir.



KAYNAKÇA

- Akçay, V., & Bilgin, K. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 154-174.
- Aktan, C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 25-49.
- Alston, B., & Mujtaba, B. (2009). Performance Management Execution For Effective And Continuous Employee Appraisals. *Journal of Business & Economics Research*, 25-34.
- Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, 24-38.
- Ardıç, K., Çiçek, H., & Çöl, G. (2009). 360 Derece Geri Bildirim ve Gelir İdaresi Başkanlığında 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 41-73.
- Arısoy, B. (2017). Performans Yönetiminde Koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 132-136.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies And Practical Guidelines* (3. b.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. (Y. Gürol, & E. Gemici, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bacal, R. (1998). *A Critical Look At Performance Management Systems Why Don't They Work?* Ottawa: Bacal & Associates.
- Bağdigen, M., & Avcı, M. (2013). Kamu İdarelerinde Stratejik Plan Uygulamasına Yönelik Ampirik Bir Analiz. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 35-64.
- Baraz, A. (2013). Performansın Planlanması. E. Erdemir, G. Haşit, A. Baraz, & N. Tokgöz içinde, *Performans Yönetimi* (s. 44-67). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baroda, S., Sharma, C., & Bhatt, J. (2012). 360 Degree Feedback Appraisals An Innovative Approach of Performance. *International Journal of Management & Information Technology*, 53-66.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi* (3. b.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bateman, T., & Snell, S. (2016). *Yönetim*. (S. Besler, & C. Erbil, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bedük, A. (2007). Kariyer Geliştirme Politikalarında Yeni Bir Kavram: Koçluk. Kolektif, M. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay (Dü) içinde, *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (s. 214-242). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bryson, J. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, 73-81.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1994). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: H.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardy, R. (2004). *Performance Management Concepts, Skills and Exercises*. London: M. E. Sharpe.
- Cascio, W. (1992). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits* (3 b.). New York: McGraw - Hill International Editions.
- Çelik, M. (2017). *Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi Kavram - Araştırma - Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım Değerlemesi. Kolektif, & C. Demir (Dü.) içinde, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (s. 129-149). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dağlar, H. (2019). Stratejik Planlama Kapsamında Türkiye'deki Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 1-12.
- Decenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri* (12. b.). (C. Çetin, & M. Arslan, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 69-88.

- Dennison, D., & Weber, M. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (H. Tanrıverdi, & A. Yılmaz, Dü) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (15 b.). (İ. Şener, & M. Karabay, Çev.) Ankara: Palme Yayınevi.
- Dikmen, B., & Özpeynirci, Ö. (2010). Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71-104.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa.
- Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Engin, C. (2011). Kalkınma Ajansları: Türkiye ve İngiltere Ülke Örnekleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 65-77.
- Erbaş, M. (2019). Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları İle Yapılan Bir Araştırma. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Doktora Tezi*, 218.
- Erbaş, A., & Güzel, A. (2008). Örgütlerde Performans Yönetim Sisteminden Performans Esaslı Bütçelemeye: Belediyelerdeki Yansıması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 81-98.
- Erdemir, E. (2013). Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri. E. Erdemir, G. Haşit, A. Baraz, & N. Tokgöz içinde, *Performans Yönetimi* (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdemir, E. (2013). Performansın Ölçülmesi. E. Erdemir, G. Haşit, A. Baraz, & N. Tokgöz içinde, *Performans Yönetimi* (s. 68-89). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, H., & Cidecigiller, A. (2011). Bölgesel Kalkınma Ajansları. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 391-409.
- Erkiş, İ. (2014). Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği). *Selçuk Üniversitesi Doktora Tezi*.
- Eroğlu, H. (2011). *Kamu Yönetiminde Performans Balanced Scorecard*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Erşahan, B. (2014). Performans Değerleme. İ. Bakan, & B. Erşahan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 237-265). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Farnham, D. (2010). *Human Resource Management in Context Strategy, Insights and Solutions* (3. b.). London: Cipd.
- Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fitz-Enz, J., & Phillips, J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. (P. Alp Dinç, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Geylan, R., Taşçı, D., Tonus, H., Benligiray, S., & Oktal, Ö. (2013). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (R. Geylan, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gomez-Mejia, L., Bakin, D., & Cardy, R. (2006). *Managing Human Resources*. New Jersey: PearsonPrentice Hall.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürcüoğlu, S., & Öztaş, N. (2018). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 537-594.
- Haşit, G. (2013). Performans Yönetimi Süreci. E. Erdemir, G. Haşit, A. Baraz, & N. Tokgöz içinde, *Performans Yönetimi* (s. 24-43). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Haşit, G. (2013). Performansın Değerlenmesi. E. Erdemir, G. Haşit, A. Baraz, & N. Tokgöz içinde, *Performans Yönetimi* (s. 90-109). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 155-169.
- İlsev, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi. Kollektif içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 177-208). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Işığıkçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 2.
- Kağnıcıoğlu, D., Uyargil, C., Acar, D., Yılmaz, H., Aytaç, S., Uzun, Ö., & Turhan, U. (2012). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. (H. Tonus, & D. Kağnıcıoğlu, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Kamu Mevzuat Sistemi*. (2020, 01 06). Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı Teşkilat ve Görev Yönergesi: <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Kurum/21728787> adresinden alındı
- Kara, D. (2008). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Karaca, M. (2013). Performans Yönetim Sisteminin Kurumsal Kariyer Yönetimine Etkisi: Fırat Kalkınma Ajansı Örneği. *İnönü Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Karasoy, H. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 257-274.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kılınç, U., & Alparslan, M. (2014). Yükseköğretimde Mentörlük: Mentör ve Menti Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yükseköğretim Dergisi*, 91-101.
- Koca, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Longo, F. (2005). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, 131-132.
- Luecke, R. (2015). *Performans Yönetimi* (3. b.). (A. Özer, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mccarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360° Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career. *Journal of European Industrial Training*, 5-32.
- Mevzuat Bilgi Sistemi*. (2020, 01 05). Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği: <https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.31557&MevzuatIliSKI=0&sourceXmlSearch=kalk%C4%B1nma%20ajans> adresinden alındı
- Mondy, R. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (G. Tozkoparan, & M. Çolak, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Oskay, C., & Kubar, Y. (2007). Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Finansmanında Kalkınma Ajansları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 204-214.

- Özaslan, A., & Ünlü, H. (2015). Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim ve Kalkınma Ajansları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 64-83.
- Özdemir Erel, G., & Yalçın, M. (2014). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özer, M., Sökmen, A., Akçakaya, M., & Özaydın, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürk, B., & Çolakoğlu, E. (2015). Bölgesel Kalkınma Yönünden Kalkınma Ajanslarının Türk İdari Teşkilatı'ndaki Konumu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 323-348.
- Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pulakos, E. (2004). *Performance Management A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. Virginia: Shrm Foundation.
- Rao, T. (2004). *Performance Management and Appraisal Systems HR Tools for Global Competitiveness*. New Delhi: Response Book.
- Resmi Gazete. (2020, 01 02). 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180715-1.pdf> adresinden alındı
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. b.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7 b.). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Somunoğlu, S., Ağırbaş, İ., Tengilimoğlu, D., Çelik, Y., Erdem, R., Akbulut, Y., & Erigüç, G. (2012). *Sağlık Kurumları Yönetimi-I*. (M. Tatar, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tunçbilek, M. (2019). *İşletme Stratejisi ile İnsan Kaynakları Stratejisi Uyum*. Ankara: İmaj Yayınevi.

- Tunçbilek, M. M., & Çelik, A. (2020). Kamu Kurumlarında Uygulanacak Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı: Karabük Valiliği Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 1129-1154.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Usta, A. (2010). Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci. *Sayıştay Dergisi*, 31-58.
- Usta, A. (2014). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 31-53.
- Uyargıl, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi* (4. b.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uysal, Ş. (2014). Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi. *Celal Bayar Üniversitesi Doktora Tezi*.
- Ünal, A. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi. *Kamu İş- İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 1-11.
- Werther, W., & Davis, K. (1993). *Human Resources And Personnel Management*. New Caledonia: McGraw - Hill, Inc.
- Yılmaz, B., & Okutan, E. (2019). Kamuda Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 251-270.
- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 35-57.
- Yılmaz, K. (2005). Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi. *Verimlilik Dergisi*, 27-45.
- Yılmazer, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kalkınma Ajansları ve Faaliyet Bölgeleri	45
Tablo 2: Mevcut Durum Özet Tablosu	61
Tablo 3: Cronbach's Alfa Güvenilirlik Yorumu.....	62
Tablo 4: Araştırma Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri.....	62
Tablo 5: Katılımcıların Yaş Dağılımı	63
Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	63
Tablo 7: Katılımcıların Unvan Sınıfı Dağılımı	63
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı	64
Tablo 9: Katılımcıların Ajansta Çalışma Süreleri Dağılımı	64
Tablo 10: Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri Dağılımı	64
Tablo 11: Performans Planlaması Boyutu İstatistikleri	66
Tablo 12: Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi Boyutu İstatistikleri.....	68
Tablo 13: Performans Değerlendiricileri Boyutu İstatistikleri	69
Tablo 14: Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi Boyutu İstatistikleri.....	70
Tablo 15: KMO ve Bartlett's Testi.....	70
Tablo 16: Rotated Component Matrix Tablosu	72
Tablo 17: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Yaş ve Performans Planlaması).....	73
Tablo 18: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Unvan ve Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi).....	73
Tablo 19: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Eğitim Durumu ve Performans Değerlendiricileri).....	74
Tablo 20: Ortalama Karşılaştırmaları Tablosu (Ajansta Çalışma Süresi ve Değerlendirmenin Şekli ve Süresi)	74
Tablo 21: Hipotez Sonuçları	75
Tablo 22: Bireysel Kriterler İçin Örnek Ölçek	77
Tablo 23: Yeterlilik ve Gelişim Kriterleri İçin Örnek Ölçek.....	78
Tablo 24: Performans Düzeyleri	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Yönetim Süreci	22
Şekil 2: Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci	26
Şekil 3: Çok Kaynaklı Değerlendirme Sistemlerinde Potansiyel Değerlendiriciler	33
Şekil 4: Scree Plot Grafiği.....	71
Şekil 5: Değerlendirme Önerisi Kaynakları	75
Şekil 6: Performans Değerleme Eksenleri ve Ağırlıkları	76



EKLER

EK-1: Kalkınma Ajansları İçin İdeal Performans Yönetimi Sistemi Tercihleri Anket Formu

Anket

Değerli katılımcı,

Bu anket çalışması Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yapılmakta olan “**Örgütlerde Performans Yönetimi ve Kalkınma Ajansları İçin Bir Performans Değerleme Önerisi**” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla yürütülmektedir.

Anket altı ana bölümden oluşmaktadır. Ankette kişisel bilgilerin yanı sıra, performansın planlanması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, performans değerlendiricileri ve performans değerlendirmenin şekli ve süresine yönelik sorular yer almaktadır. Anketlerden elde edilen veriler akademik tez çalışması için kullanılacaktır.

Soruların tam ve doğru şekilde cevaplandırılmasını hususunu bilgilerinize arz ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat
TUNÇBİLEK
Danışman

Abdülşamet UZUN
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı
Öğrencisi

I. Kişisel Bilgiler

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz:
Erkek (), Kadın ()
3. Eğitim Durumunuz:
Lisans (), Yüksek Lisans (), Doktora (), Diğer ()
4. Ünvanınız:
Genel Sekreter (), Birim Başkanı (), Koordinatör (), İç Denetçi (),
Hukuk Müşaviri (), Uzman (), Destek Personeli ()
5. Ajansta Çalışma Süreniz (Yıl):
6. Toplam Çalışma Süreniz (Yıl):

II. Performansın Planlanması

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
7. Performans değerlendirme sistemi planlaması süreçlerine katılımcılığım sağlanmalıdır.					
8. Davranışlarım Ajans kültürüne uymadığı takdirde performansım düşecektir.					
9. Sahip olduğum yetenekler performansımın belirlenmesinde bir kıstas olarak yer almalıdır.					
10. Performans hedeflerim belirlenirken Ajansın ana stratejik hedefleri dikkate alınmalıdır.					
11. Performans hedeflerim belirlenirken birimin stratejik hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.					
12. Performans değerlendirme sonuçları hakkımda alınacak terfi kararlarında dikkate alınmalıdır.					
13. Performans değerlendirme sonuçları hakkımda alınacak çalışma birimi değiştirme kararlarında dikkate alınmalıdır.					

III. Performansın İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
14. Benim çalışmam birimim ve ajansın performansının belirlenmesinde etkilidir.					
15. Performans değerlendirme sonuçlarımın benimle paylaşarak istişare edilmesi performansımın geliştirilmesine katkıda bulunur.					

16. Ajansın eğitim planlaması performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yapılmalıdır.					
17. Performans geliştirme ve iyileştirme planı oluşturulması ajans performansının geliştirilmesine katkıda bulunur.					
18. Performansım istenen seviyede olmadığı durumlar için koçluk uygulaması yapılması faydalı olur.					
19. Ajans performansı istenen seviyede olmadığı takdirde işlerin yeniden tasarlanması yoluna gidilmesi faydalı olur.					
20. Performansımın belli bir puanın üstünde olması durumunda ödüllendirilmek performansımın sürdürülebilirliğine katkı yapar.					

IV. Performans Değerlendiricileri

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
21. Performansım kendim tarafından değerlendirilmelidir.					
22. Performansım astlarım tarafından değerlendirilmelidir.					
23. Performansım benimle eşit statüde çalışanlar tarafından değerlendirilmelidir.					
24. Performansım hizmet verdiğim kişi ya da kurumlar tarafından değerlendirilmelidir.					
25. Performansım belirlenirken niceliksel çıktılar kullanılmalıdır.					
26. Performansım belirlenirken çeşitli kaynaklardan alınan görüşler etkili olmalıdır.					

V. Performans Değerlendirmenin Şekli ve Süresi

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
27. Performans değerlendirme işlemleri çevrimiçi olarak yapılmalıdır.					
28. Performans değerlendirme işlemleri kâğıt üstünde yapılmalıdır.					
29. Performans değerlendirmesi yılda 1 kereden fazla yapılmalıdır.					
30. Performans değerlendirmesi yılda 1 kere yapılmalıdır.					

31. Ajansınızın performans değerlendirme süreçlerinde uygulanmasını önerdiğiniz diğer hususları yazınız. (Varsa)

.....

EK-2: Kalkınma Ajanslarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları Mülakat Formu

Mülakat Başlıkları

1. Ajansınızda performans değerlendirme sistemi uygulaması var mıdır?

Yoksa:

2. Ajansınız için nasıl bir performans değerlendirme sistemi uygulanmalıdır?

Varsa:

3. Ajansınızda performans planlaması nasıl yapılmaktadır?
4. Ajansınızda performans ölçümü nasıl yapılmaktadır?
5. Ajansınızda performans değerlendirmesi nasıl yapılmaktadır?
6. Ajansınızda performans değerlendirme sistemi nasıl uygulanmaktadır?
7. Ajansınızda performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için nasıl bir yol izlenmektedir?
8. Başka kurum/kuruluşlarda iş tecrübeniz (varsa) buralarda iyi örnek olarak gösterebileceğiniz performans yönetimi uygulamalarını anlatınız.

ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Sakarya’da doğdu. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümünden (Örgün) 2012 yılında mezun oldu. Mart 2013 – Eylül 2014 arasında Türk Ekonomi Bankası’nda Portföy Yetkilisi olarak çalıştı. Eylül 2014 – Şubat 2018 tarihleri arasında mülga Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nda V.H.K.İ. olarak görev yaptı. 2017 yılında Karabük Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans programına başladı. Şubat 2018’den beri Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı’nda Uzman pozisyonunda çalışmaktadır. İyi seviyede İngilizce ve orta seviyede İspanyolca bilmektedir.

