

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
ÇERÇEVESİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN
TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
KIRIKKALE BELEDİYESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Şinasi KILIÇ**

**Danışman
Doç. Dr. Hasan YAYLI**

**Haziran 2019
KIRIKKALE**

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
ÇERÇEVESİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMEİNİN
TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
KIRIKKALE BELEDİYESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Şinasi KILIÇ**

**Danışman
Doç. Dr. Hasan YAYLI**

**Haziran 2019
KIRIKKALE**

KABUL-ONAY

Doç. Dr. Hasan YAYLI danışmanlığında Şinasi KILIÇ tarafından hazırlanan “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi’nde Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../2019



(Başkan)

.....
Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA

.....
Prof. Dr. Latif ÖZTÜRK

.....
Doç. Dr. Hasan YAYLI

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2019

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi’nde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

06/06/2019
Şinasi KILIÇ

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması esnasında yardımlarını esirgemeyerek tezime ışık tutan değerli tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Hasan YAYLI'ya, sundukları destek için Kırıkkale Belediyesi yönetimine teşekkürlerimi belirtmek isterim.

İş hayatı ile beraber yürütülen çalışma sebebiyle zaman darlığından dolayı henüz bir yaşını doldurmamayan oğluma olan ilginin eksik kalan tarafı için özürlerimi; gösterdiği sabır ve anlayıştan dolayı çok kıymetli eşime minnettarlığımı sunarım.

Oğlumun bir gün bu satırları okuması ve çok daha büyük bilimsel çalışmalara imza atması dileğiyle...

ÖZ

Kılıç, Şinasi, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi'nde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2019.

İnsan kaynakları alanının en önemli işlevlerinden olan performans değerlendirmelerinin Türk Kamu Yönetimi alanında uygulanması on yıllardır dile getirilen ve hükümet politikalarında yer verilen bir konu olmuştur. Çağın gereklerine dayalı, temel ölçütü verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesi olan bir sistemin uygulamaya konulması kaçınılmazdır.

Performans değerlendirme sisteminin yanı sıra söz konusu sisteme entegre bir şekilde, yapısı ve uygulanması sağlam temellere dayanacak performans bazlı ücretlendirme sistemi, kamu hizmetlerinin görülmesinde motivasyon ve aidiyet unsurunu artırarak daha nitelikli ve daha kaliteli hizmet vadetmektedir. Bu bağlamda, söz konusu sistemin Türk Kamu Yönetiminde uygulanabilir olup olmaması önem arz etmektedir.

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi alanında en önemli uygulamalardan birisi olan performans değerlendirmesinin çok boyutlu değerlendirme ve geri bildirim sunan tekniği olan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi çerçevesinde ücretlendirme açısından kamu sektöründe uygulanabilirliğini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında Kırıkkale Belediyesi'nde görevli farklı statülerde hizmet veren çalışanların anket yoluyla görüşlerine başvurularak katılımcıların görüş, tutum ve düşünceleri bağlamında ilgili sistemin uygulanabilirliğe daha yakın olduğu bir sonuca ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, Performansa Dayalı Ücretlendirme

ABSTRACT

Kılıç, Şinasi, “Applicability of Performance Related Pay in The Framework of 360 Degree Performance Evaluation System to Turkish Public Administration: A Research in Kırıkkale Municipality” Master Thesis, Kırıkkale, 2019.

The implementation of performance evaluations, one of the most important functions of the human resources, in the field of Turkish Public Administration, is a topic that has been expressed in government policies for decades. It is inevitable to implement a system, based on raising efficiency and effectiveness, which met requirements of the era.

In addition to the performance appraisal system, performance related pay, built on solid basis and integrated into the performance appraisal system, promise more qualified and better quality public service through increasing motivation and sense of belonging. In this context, it is important that the system be applicable in Turkish Public Administration.

This research has been prepared to investigate the applicability of performance evaluation, which is one of the most important applications in the field of Human Resources Management, in the public sector in terms of payment within the framework of 360 Degree Performance Appraisal System which has a multidimensional evaluation and feedback technique. Within the scope of the survey, employees, who work in Kırıkkale Municipality and have different job status, have been consulted about their opinions, attitudes and thoughts. According to the results of the survey, it has been reached that the system is closer to the applicability.

Keywords: Performance Appraisal, Performance Appraisal in Public Administration, 360 Degree Performance Appraisal, Performance Related Pay

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı geçen eser
a.g.m.	Adı geçen makale
a.g.r.	Adı geçen rapor
a.g.t.	Adı geçen tez
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DMSY	Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
F	Örneklemdaki Frekans Sayısı
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KYTKT	Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı
N	Örneklemdaki Gözlem Sayısı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
PDS	Performans Değerlendirme Sistemi
PDÜ	Performansa Dayalı Ücretlendirme
PYS	Performans Yönetim Sistemi
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
s.	Sayfa
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Performans Yönetimi Döngüsü	8
Şekil 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği	22
Şekil 3: Performans Değerlendirme Adaleti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	29
Şekil 4: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendiricileri	30
Şekil 5: Özel Sektör/Kamu Sektörü Ücret Farklılaşması	59
Şekil 6: Araştırma Sorularına Verilen Cevapların Genel Ortalama Değeri	132
Şekil 7: Araştırma Sonucuna Göre Uygulanabilirlik Ölçeği	132

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: İkili (Adam Adama) Karşılaştırma Tablosu Örneği	21
Tablo 2: Grafik Değerlendirme Skalası Örneği	23
Tablo 3: Davranışsal Beklenti Skalası Örneği	24
Tablo 4: Davranışsal Gözlem Skalası Örneği	25
Tablo 5: Geleneksel Değerlendirme ile 360 Derecenin Bazı Açılardan Karşılaştırılması	31
Tablo 6: Performansa Dayalı Ücretlendirme Şekillerinin Avantajları ve Dezavantajları	37
Tablo 7: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması.....	44
Tablo 8: Performans Sistemlerinin Bazı OECD Ülkelerindeki Merkezîyetçilik Durumlarının Karşılaştırılması	47
Tablo 9: Sicil ve Başarı Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması	55
Tablo 10: 2018 Yılı İçin Kamuda Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulmasına Dair Tedbir Çizelgesi.....	73
Tablo 11: 2019 Yılı İçin Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirme Sistemi Oluşturulmasına Dair Çizelge	74
Tablo 12: $\alpha=5\%$ İçin Örneklem Büyüklükleri	77
Tablo 13: Güvenilirlik Katsayısı	78
Tablo 14: Ölçek Ortalamaları, Korelasyon Değerleri ve Güvenilirliği Etki Düzeyleri 78.....	79
Tablo 15: Ölçekte Yer Alan Soruların Ortalaması ve Değişim Aralığı	80
Tablo 16: Hottelling'in T-Squared Testi	80
Tablo 17: KMO ve Barlett Testi	81
Tablo 18: Demografik Bulgular Tablosu	83
Tablo 19: Eğitim Durumu Açısından Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu ..	85
Tablo 20: Eğitim Durumu Açısından Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu.....	85
Tablo 21: İstihdam Şekli Açısından Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu	86
Tablo 22: İstihdam Şekli Açısından Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu.....	87
Tablo 23: Hizmet Süresi Açısından Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu	87

Tablo 24: Hizmet Süresi Açısından Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu.....	88
Tablo 25: Aylık Kazanç Bağlamında Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu .	88
Tablo 26: Aylık Kazanç Bağlamında Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu.....	89
Tablo 27: Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Açısından Cinsiyet Dağılımlarının İstatistiki Değerleri.....	89
Tablo 28: Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Açısından Cinsiyet Dağılımlarının İstatistiki Değerleri	90
Tablo 29: Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Açısından İstihdam Şekli Dağılımlarının İstatistiki Değerleri	91
Tablo 30: İstihdam Şekli Açısından H_2 Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi.....	91
Tablo 31: Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Bağlamında İstihdam Şekli Dağılımlarının İstatistiki Değerleri	92
Tablo 32: İstihdam Şekli Açısından H_4 Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi.....	92
Tablo 33: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması	94
Tablo 34: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması.....	94
Tablo 35: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin İstihdam Şekli Açısından Karşılaştırılması.....	95
Tablo 36: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin İstihdam Şekli Açısından Karşılaştırılması.....	96
Tablo 37: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin Hizmet Süresi Açısından Karşılaştırılması	97
Tablo 38: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin Hizmet Süresi Açısından Karşılaştırılması	97
Tablo 39: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin Aylık Gelir Düzeyi Bağlamında Karşılaştırılması.....	98
Tablo 40: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin Aylık Gelir Düzeyi Bağlamında Karşılaştırılması	98

Tablo 41: Astın Üstü Adil ve Objektif Değerlendirmesi Görüşleri Bağlamında Eğitim Düzeyine Yönelik Analiz Değerleri.....	99
Tablo 42: Eğitim Düzeyi Açısından H ₅ Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi.....	100
Tablo 43: Eğitim Düzeyine Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı	101
Tablo 44: Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı.....	101
Tablo 45: İstihdam Şekline Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı	102
Tablo 46: İstihdam Şekline Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı.....	103
Tablo 47: Hizmet Süresine Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı	104
Tablo 48: Hizmet Süresine Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı.....	104
Tablo 49: Aylık Gelire Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı	105
Tablo 50: Aylık Gelire Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı	106
Tablo 51: Eğitim Düzeyine Göre Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Tutumlarına Yönelik Analiz Testi Değerleri.....	106
Tablo 52: Eğitim Düzeyine Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı.....	107
Tablo 53: Eğitim Düzeyine Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı	108
Tablo 54: İstihdam Şekline Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı.....	109
Tablo 55: İstihdam Şekline Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı	109
Tablo 56: Hizmet Süresine Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı.....	110
Tablo 57: Hizmet Süresine Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı	110

Tablo 58: Aylık Gelir Düzeyine Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı.....	111
Tablo 59: Aylık Gelir Düzeyine Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı	112
Tablo 60: İş Arkadaşlarının Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirilebilmesi Görüşleri Bağlamında İstihdam Şekline Yönelik Analiz Değerleri.....	112
Tablo 61: İstihdam Şekli Açısından H_5 Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi	113
Tablo 62: Eğitim Düzeyine Göre Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı	115
Tablo 63: İstihdam Şekli Açısından Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı	115
Tablo 64: Hizmet Süresine Göre Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı	116
Tablo 65: Aylık Gelir Düzeyi Açısından Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı	117
Tablo 66: Hizmet Verilen Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilme Görüşleri Bağlamında Çalışma Yılları Grubuna Yönelik Analiz Testi Değerleri	117
Tablo 67: Hizmet Yılı Açısından H_8 Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi	118
Tablo 68: Eğitim Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	119
Tablo 69: Eğitim Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	120
Tablo 70: İstihdam Düzeyi Açısından Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	121
Tablo 71: İstihdam Şekline Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	121
Tablo 72: Hizmet Süresi Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	122

Tablo 73: Hizmet Süresine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	122
Tablo 74: Aylık Gelir Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	123
Tablo 75: Aylık Gelir Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	123
Tablo 76: Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşler Bağlamında Aylık Gelir Düzeyleri Gruplarına Yönelik Test Değerleri.....	124
Tablo 77: Aylık Gelir Açısından H_0 Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi	125
Tablo 78: Eğitim Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	126
Tablo 79: İstihdam Şekli Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	127
Tablo 80: Hizmet Süresi Bağlamında Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	128
Tablo 81: Aylık Gelir Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı	128
Tablo 82: Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına Dair Görüşler Bağlamında İstihdam Gruplarına Yönelik Analiz Değerleri	129
Tablo 83: Hipotez Sonuçları	130
Tablo 84: Araştırma Sonuçlarının Genel İstatistik Değerleri	131

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
KISALTMALAR	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	v
TABLolar DİZİNİ	vi
İÇİNDEKİLER	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

1.1.Performans Kavramı	4
1.2.Performans Yönetimi ve Denetimi	5
1.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları ve Faydaları.....	7
1.2.2. Özel Sektör ve Kamuda Performans Yönetimi	9
1.3.Performans Değerlendirme Kavramı	11
1.3.1. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Faydaları.....	12
1.3.2. Performans Değerlendirmenin Doğurabileceği Sakıncalar	15
1.3.2.1. Hale Etkisi	16
1.3.2.2. Müsamaha ve Katılık	16
1.3.2.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	17
1.3.2.4. Kontrast Hataları	18
1.3.2.5. Kişisel Önyargılar	18
1.3.2.6. Pozisyondan Etkilenme	18
1.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	18
1.3.3.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri	19
1.3.3.1.1. Çalışanlar Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler.....	19
1.3.3.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi	20
1.3.3.1.1.2. İkili Karşılaştırma.....	20
1.3.3.1.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	21
1.3.3.1.2. Skalalara Dayalı Yöntemler.....	22
1.3.3.1.2.1. Grafik Değerlendirme Skalası Tekniği	22

1.3.3.1.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları Tekniği	23
1.3.3.1.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalası	24
1.3.3.1.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalası	24
1.3.3.1.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi	25
1.3.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri	26
1.3.3.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	26
1.3.3.2.2. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme	27
1.3.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Tekniği	27
1.3.3.2.4. Takım Bazlı PD Yöntemi	27
1.3.3.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	28
1.3.4. Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçimi	28
1.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	29
1.4.1. 360 Derece PDS'nin Klasik Değerlendirme ile Karşılaştırılması	31
1.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci	32
1.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	33
1.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	34
1.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme.....	34
1.5.1. Ücretin Çalışan ve İşveren Açısından Anlamı	35
1.5.2. Performans ile Ücret İlişkisi.....	35
1.5.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Yapısı.....	36
1.5.4. PDÜ Uygulamasının Avantajları ve Dezavantajları	38
1.5.5. PDÜ Uygulamasının Kurulmasına İlişkin Koşullar	39

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

2.1.Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme.....	40
2.1.1. Kamu Sektöründe Performans Değerlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı	40
2.1.2. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmeye Duyulan İhtiyacın Gelişimi	41
2.1.3. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	43
2.1.4. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamalarının Zorlukları.....	45

2.1.5. Performans Değerlendirmenin Ülkelerde Kamu Yönetimi Alanında Kullanımı.....	47
2.2.Türk Kamu Yönetimi'nde Performans Değerlendirme.....	48
2.2.1. Performans Değerlendirmenin Türkiye'deki Tarihi Gelişimi ve Sicil Değerlendirmeleri.....	48
2.2.2. Bazı Kamu Kurumlarında Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri.....	52
2.2.3. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı	53
2.2.4. Yerel Yönetimlerde Performans Değerlendirme.....	55
2.3.Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme	57
2.3.1. Kamu Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlemenin Ortaya Çıkması	58
2.3.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ülkelerde Uygulama Örnekleri ...	59
2.4.Türkiye'de Performansa Dayalı Ücretlendirme	60
2.4.1. Türkiye'de Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamaları	62
2.4.1.1.Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Başarı Ücreti	62
2.4.1.2.Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Statüsü İçin Teşvik İkramiyesi	63
2.4.1.3.Tarım ve Orman Bakanlığı'nda Üretim Teşviki Ödemeleri	63
2.4.1.4.Sağlık Bakanlığı'nda Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi.....	64
2.4.1.5.Akademik Performans İçin Teşvik Ödemeleri.....	66
2.4.1.6.Emniyet Teşkilatı Mensupları İçin Taltif Ödemeleri.....	67
2.5.Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmeye İlişkin Politikalar	68
2.5.1. 1985-2000 Yılları Arası Dönem.....	68
2.5.2. 2001-2018 Yılları Arası Dönem.....	70
2.5.3. 2018 ve 2019 Yıllık Programları.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KIRIKKALE BELEDİYESİ'NDE 360 DERECE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.Araştırmanın Konusu	75
3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi	75
3.3.Araştırmanın Yöntemi.....	75

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	76
3.3.2. Araştırmanın Varsayımları	77
3.3.3. Verilerin Analizi	78
3.3.4. Araştırmanın Güvenilirliği	78
3.3.4.1. Güvenilirlik Analizi	78
3.3.4.2. Ölçek Soruların Geçerlilik Analizi	80
3.3.5. Hipotezler	81
3.4. Bulguların Değerlendirilmesi ve Araştırmanın Analizi	82
3.4.1. Demografik Bulgular	82
3.4.2. Sonuçların Analizi ve Hipotez Testleri	84
3.4.2.1. Adil Bir PDS ve 360 Derece PDS Çerçevesinde Ücretlendirme Uygulamasına İlişkin Tutumlar	84
3.4.2.2. Yöneticilerin Çalışanları ve Çalışanların Yöneticileri Objektif Açından Değerlendirmelerine İlişkin Görüşler	93
3.4.2.3. Çalışanların Kendi Performanslarını Değerlendirmelerine Yönelik Tutumları	100
3.4.2.4. Personelin Çalışma Arkadaşlarının Performanslarını Değerlendirmelerine İlişkin Tutumları	107
3.4.2.5. Çalışanların Hizmet Alanlar Tarafından Performans Değerlendirmesine Tabi Olmalarına Yönelik Tutumları	114
3.4.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirme ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Tutumlar	119
3.4.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirmenin Uygulanması Halinde Personeller Arasında ve Ast-Üst İlişkisinde Sorunlar Yaşanacağına Yönelik Görüşler	125
3.4.2.8. Araştırma Neticesinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirmenin Uygulanabilirliğine İlişkin Genel Tutumların Değerlendirilmesi	130
SONUÇ VE ÖNERİLER	133
KAYNAKÇA	137
EK: ANKET FORMU	146

GİRİŞ

Performans değerlendirmeleri, insan kaynakları yönetiminin en önemli alanlarından biri olarak organizasyonlar açısından en değerli girdi kaynağını oluşturan çalışanların verimini ölçmektedir. Bu sistemin, çalışana eksikliklerini görme fırsatı sunma ya da başarı durumunda motive etme gibi etkileri bulunmaktadır. Performans değerlendirmelerinin gelişim ve motivasyon etkilerini sağlayan özelliği olan geri bildirim mekanizması son yıllarda daha fazla organizasyon tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğu sadece genel kişilik özelliklerinin, bazı çok genel yetkinliklerin değerlendirmesini içerdiğinden, sübjektifliği ve gizliliği esas aldığından performans değerlendirmesi olma vasıflarını sağlayamamakla birlikte herhangi bir sonuca yaramadığı ve külfet haline geldiği için Türk Kamu Personel Yönetimi açısından da 2011 yılında kaldırılmıştır.

Gerek Avrupa Birliği'ne uyum gerekse var olan sorunların çözülmesi amacıyla kamu personeliyle ilgili getirilen kapsamlı reformlar son yirmi yıldır uygulamaya geçirilememiştir. Performans değerlendirmeleri ve buna dayalı etkin bir cretlendirme sistemine geçilmesi de bu reformların alt başlıklarından olup son yıllarda daha yoğun olmak üzere ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

Personel Yönetimi anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçişle birlikte Türkiye de akıma uyararak personel birimleri yerine yeni anlayıştaki ismiyle birimler kurmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı çalışanla işverenin istihdamındaki özlük ve bürokrasi tarafında yer alan personelcilikten çok daha fazlasını içermekte olup organizasyonların en önemli kaynağı için profesyonel bir yapı getirmektedir. Performans değerlendirme açısından getirilmesi planlanan yeni sistemlerle Türk kamu sektöründe ilgili birimlerin sadece isimlerinin mi değiştiği yoksa yeni anlayışa uygun şekilde algının da değişip değişmediği, bu konudaki uzmanlığın gelişip gelişmediği ortaya çıkacaktır.

Kamu görevlilerinin nesnel ölçütlerle değerlendirilmesine yönelik yeni sistem arayışları on yıllardır kalkınma planlarında ve yıllık programlarda yer almaktadır.

Son yıllarda basında, kamu çalışanlarının performans esasına dayalı bir şekilde istihdam edileceği, yine bu sisteme dayalı terfi ve ücretlendirme sistemine geçileceği, sendikaların ise iş güvencesi kavramını sarsacağı için bu düzenlemelere ihtiyatlı davrandığı haberleri geniş bir yer bulmaktadır. Yeni düzenlemenin getireceği uygulama hâlihazırda bilinmemekle birlikte eldeki verilerden hareketle, değerlendirmelerin çok kaynaklı olacağı tahmin edilmektedir.

Sicil yönetmeliğinin kalkmasından sonra “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” kamu kurumlarının görüşüne sunulmuştur. Söz konusu taslak, 360 derecelik çoklu bir değerlendirme sistemini benimsemiş olup yapılacak bu tez çalışmasında ilgili sistemin veri kaynaklarını oluşturan yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının, çalışanın kendisinin ve müşterilerin (hizmet alanların) değerlendirmesi konularında bir kamu sektöründe hizmet veren çalışanların tutumları ve düşüncelerine yönelik bir araştırma yapmak hedeflenmiştir.

Tezin konusu 2018 yılında belirlendiğinde 360 derece performans değerlendirme sistemine performans dayalı ücretlendirme konusu da eklenmiş olup T.C. Cumhurbaşkanlığı 2019 Yılı Programı’nda kamu personeli için performansa dayalı ödül ve ücretlendirme sisteminin kurulması hedefinin yer alması çalışma açısından isabet olmuştur.

Araştırma kapsamında bir mahalli idare olan Kırıkkale il belediyesi seçilmiştir. Böylece kamu çalışanı olarak kamuya hizmet eden ancak memuriyetin yanı sıra işçi, sözleşmeli ve geçici statüdeki farklı istihdam gruplarına da ulaşma ve tutumlarını değerlendirme şansı bulunmuştur.

Tez çalışması kapsamında ilk iki bölümde literatür araştırması yapılarak birinci bölümde performans, performans yönetimi ve denetimi ile performans değerlendirmesi kavramları ele alınmış, ardından 360 derece performans değerlendirme sistemi ile performans dayalı ücretlendirme konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise Kamu Yönetiminin klasik ve çağdaş anlayışları bakımından personel sistemindeki değişim ile performans konusundaki uygulamalarının gelişimi dünya örnekleriyle açıklanarak Türk Kamu Yönetimi’nin

performans değerlendirilmesi ve performansa dayalı ücretlendirme konusundaki durumunun genel hatlarıyla ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır.

Tezin son bölümünü oluşturan araştırma kısmında, yapılan çalışmanın detaylarına yer verilerek öncelikle araştırmanın geçerlilik verileri ve katılımcıların demografik durumları açıklanmıştır. Araştırmaya katılanların istihdam durumu, hizmet süreleri, aylık gelirleri, eğitim düzeyleri ve cinsiyetleri bakımından 360 derece performans ve bu sistem çerçevesinde ücretlendirmeye yönelik tutumlarının ölçülmesi hedeflenmiş, geliştirilen 10 ayrı hipotezin yedi ayrı konu başlığı altında testleri yapılarak 360 derece performans değerlendirme ve bu doğrultuda ücretlendirme ile ilgili nihai bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI, 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

1.1. Performans Kavramı

Fransızca kökenli bir sözcük olan performansın Türk Dil Kurumu'na göre anlamı “başarım” olarak nitelendirilmiş olup başarım kelimesi ise “elde edilen bir başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmıştır.¹ Kelimenin İngilizce karşılığı olan “performance” kelimesinin fiil hali “to perform” ise icra etmek manasındadır.

Performans kavramı hakkında çeşitli tanımlamalar bulunmakta olup bunlardan bazıları; belirlenmiş bir amaca varmak için gösterilen çabaların toplamı ve bu hedef için önceden belirlenen çalışmaların sonunda ortaya çıkan nicel olarak ya da nitelik açısından tanımlayan bir kavram²; bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde yapması; önceden belirlenen hedefleri karşılayacak şekilde görevin ve faaliyetin ifa edilmesi neticesinde hedeflenenin gerçekleştirilme oranı³; belirli bir süreç içerisinde ortaya konulan mal veya hizmet miktarı⁴ ya da özetle, yapılan işte gösterilen başarı derecesi⁵ şeklindedir.

Söz konusu tanımlar ışığında, bir örgütün performansının o organizasyonun hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini belirlemekte olduğunu ifade etmek mümkündür. Örgütün genel performans düzeyini ise organizasyonda görevli iş görenlerin kendilerinden beklenen amaçlar doğrultusunda ne oranda yaptıklarının toplamı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yeteneklerinin, görevlerini ne ölçüde başarabildiklerinin belirlenmesi, ölçülmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi organizasyonlar açısından oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

¹ Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Erişim: <http://www.sozluk.gov.tr>

² Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 4. Baskı, Ankara, 2000, s. 1.

³ Bingöl, Dursun, **Performans Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990, s. 170.

⁴ Torrington, Derek ve Hall, Laura, **Personel Management**, HRM in Action, 1995, s. 316.

⁵ Bozkurt, Ömer v.d., **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Ankara, TODAİE Yayınları, 1998, s. 203

1.2. Performans Yönetimi ve Denetimi

Performans yönetimi, bir organizasyonun tüm çalışanlarını ortak amaçlarda birleştirerek bu amaçlara erişmek için gereken planlama, sevk, kontrol ve ölçüm işlerini koordinasyonlu olarak yürüten, iş görenlerin performanslarının gelişimini hedefleyen bir yönetim biçimidir. Kavramın sac ayaklarını oluşturan performans ölçümü, belirlenen hedefler doğrultusunda kuruluşun bu amaçlara mali, fiziki ve insan kaynaklarıyla nasıl ilerlediğinin değerlendirilmesi iken performans denetimi, bahse konu kaynakların etkin, verimli ve tutumlu yönetilip yönetilmediği hususlarının denetlenmesi sürecidir.⁶

Performans yönetim sürecinin kurumları belirlenen amaçlarına yönlendirmek, mevcut durumu ve geleceğe yönelik olası durumlarla ilgili bilgileri toplayarak karşılaştırma ve var olan performansın süreklilik arz edecek biçimde gelişimini sağlama misyonu bulunmaktadır.⁷ Bu sistemle kurum faaliyetlerinin ölçümü ve denetimi sonucu geri bildirimler oluşturularak geleceğe yönelik stratejiler belirlenir ve performansın geliştirilmesi için gerekli araçlar sağlanarak olumlu ve olumsuz yönler tespit edilip kurum hedef ve stratejilerinde revizeler yapabilmeye imkan tanınır.⁸ Bu bağlamda performans yönetimi, kurumun iyi bir performans düzeyine ulaşmak için geliştirdiği, planlama ve denetim sürecini de içeren genel bir anlayış geliştirmesidir.⁹

Kurumun insan kaynağı açısından performans yönetimi, organizasyonda çalışanlara yardım ve rehberlik ederek gelişimi teşvik etmektedir. Performans yönetiminin geri bildirimleri doğrultusunda çalışanların yetkinlik gereksinimleri ve bu doğrultuda eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmakta, çalışanlara yönelik gelişim teşviki için ise yöneticilerin sevk ve idaresine ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁰ Dolayısıyla, çok yönlü bir biçimde performansın artırılmasını hedefleyen bu yönetim süreci, sadece

⁶ Sayıştay. (2000). **Performans ve Risk Denetim Terimleri**, Sayıştay Yayınları, Ankara, 2000, s. 51.

⁷ Akal, a.g.e., s. 50.

⁸ Altıntaş, Abdullah, "Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 69, 2010, s. 4.

⁹ Songur, Mehmet, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, T.C. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1995, s. 19.

¹⁰ Torrington ve Hall, a.g.e., s. 317.

kurumun mali ve fiziki kaynaklarını değil insan kaynağının da en verimli şekilde kullanılmasını hedeflemektedir.

Performans yönetimi, klasik yönetim süreci anlayışında yer alan planlama, uygulama ve denetleme süreçlerine ek olarak geri bildirim ve sonuç değerlendirmeyi de içermektedir.¹¹ Çalışan ve yöneticiler açısından performans yönetimi, kurumun amaçları doğrultusunda her iki tarafı ortak bir amaçta etrafında birleştiren ve sorumluluğu paylaştıran bir süreçtir. Bu sorumluluk, etkili bir iletişim ortamını ortaya çıkardığı gibi bireysel ve kurumsal açıdan doğru uygulamaların gelişmesini ve pekiştirilmesini sağlamaktadır.¹²

Performans yönetimi olgusunu örgütlerde hayata geçiren bir sistematik olan Performans Yönetim Sistemi ile personel yönetimi açısından çalışanın göstermesi beklenen başarının ortak bir anlayışla kuruma yerleştirilmesi hedeflenir. Bu bağlamda PYS, personelin gayretini artıracak biçimde yönlendirmenin yanı sıra aynı zamanda özendirme, ücretlendirme ve nihayetinde geliştirme sistemidir. Bu geliştirmeyi, personelin konsantre bir biçimde kendisini işine adanması ile hedeflere ulaşmaya yönelik yöntemler ortaya çıkararak ve bunların sonucu ölçümleyerek sağlayabilmektedir.¹³ Sorumluluk duygusu ile iş gören çalışan hem hedefler doğrultusunda sorumluluğunu yerine getirmek isteyecek hem de ödüllendirme ile teşvik edilmiş olacaktır.

PYS, salt olarak çalışanın değerlendirilmesi veya eğitim ve gelişim sağlama tekniğinin bir çeşidi ya da performansa dayalı ücretlendirme uygulaması için bir süreç şeklinde de görülmektedir.¹⁴ Fakat PYS, hem yöneticilerin hem de çalışanların gelişimleri için iyi dizayn edilmişse etkin bir sistem olacaktır. Yapılan tanımlamalar bağlamında, sadece insan kaynağını değerlendirme ve geliştirmenin ötesinde PYS, kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak yürütülen süreçtir.¹⁵

¹¹ Songur, a.g.m., s. 21.

¹² Karasoy, H. Alpay, "Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt. 10, Sayı: 22, 2014, s. 239.

¹³ Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s. 334, 335.

¹⁴ Canman, Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s. 120.

PYS'nin bir bütün olarak ele alınması ve sistemin işleyişinin daha anlaşılır hale gelmesi için sistemi birbirini takip eden sekiz aşamadan oluşan bir döngü olarak tanımlayan Barutçugil'e göre performans yönetim döngüsü Şekil 1'de, bir kurumda başarılı bir PYS'nin kurulması için gereken adımlar ise şu şekilde sıralanmıştır¹⁶:

- Örgütün mevcut performansı ölçülerek değerlendirilmeli, varsa yaşanan sorunlar ve problemler belirlenmelidir.
- Kurumun performansının geliştirilmesi için planlama yapılmalıdır.
- Performansın artırılması için yapılması gerekenlerin ne olduğu somut olarak belirlenmelidir.
- Performansın ölçüm ve değerlendirmesinde kullanılacak, kuruma ve kurum kültürüne uygun yöntem ve teknikler belirlenmelidir.

1.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları ve Faydaları

Performans yönetimini mümkün olan en başarılı sonuca ulaşmak için örgüt kaynaklarını performanslarına göre seçip değerlendirme süreci olarak tanımlayan Akal'a göre performans yönetiminin birtakım amaçları ile kısa ve uzun dönemde çeşitli faydaları bulunmaktadır.¹⁷ Performans yönetiminin içeriği ve amaçları aşağıda sayılmıştır¹⁸:

- Kurumun mevcut durumunun değerlendirilmesi ile geleceğe yönelik strateji belirlemek ve bir vizyon oluşturmak,
- Performans gelişimi için atılacak adımları dizayn etmek, uygulamak ve geliştirmek,
- Performans için ölçme ve değerlendirmesi için yol gösterici bir sistemi oluşturmak ve uygulamak,

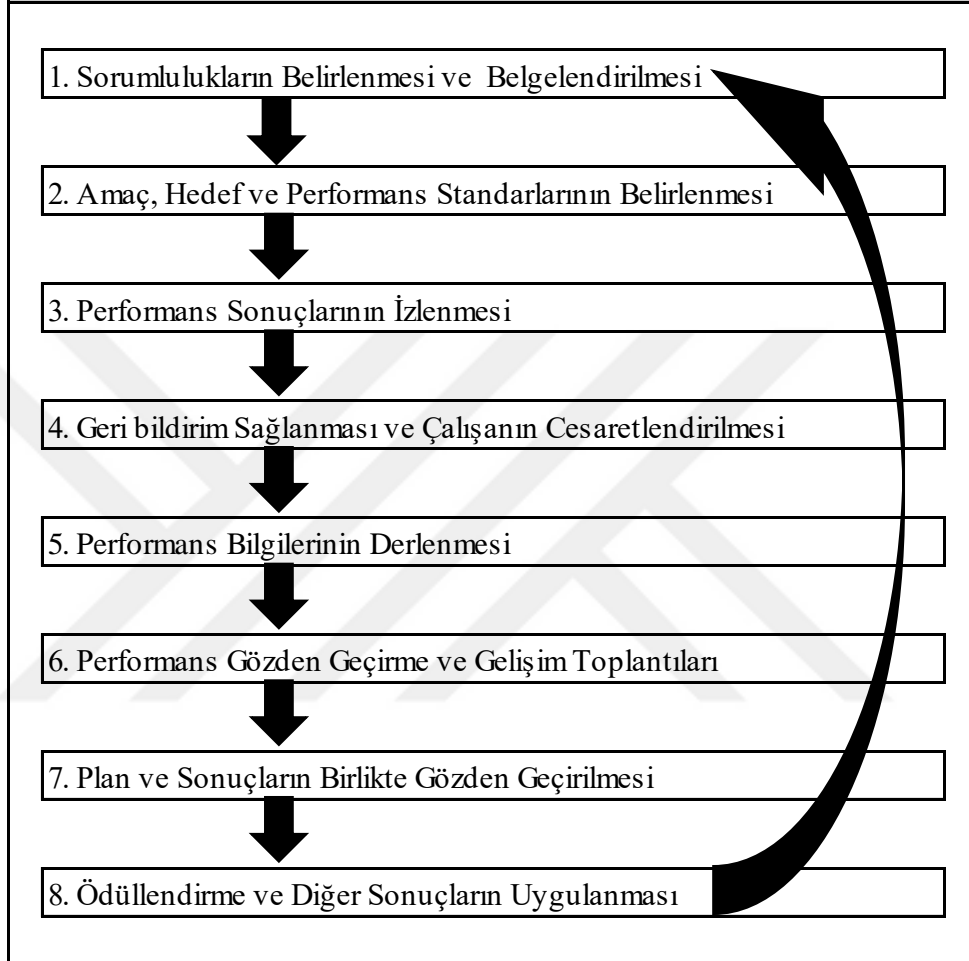
¹⁵ Pulakos, Elaine, "Performance Management: A Roadmap For Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems", *Society for Human Resource Management*, Virginia, A.B.D., 2004, s.3.

¹⁶ Barutçugil, a.g.e., s.132,133.

¹⁷ Akal, Zühal, *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara, 2003, s.5.

¹⁸ Akal, 2003, a.g.e., s.51

- Amacı performansın artması olan bir ödül ve ceza sistemini devreye almak,
- Sayılan amaçların gerçekleşmesi için organizasyon yapısını uyumlu hale getirmek.



Şekil 1: Performans Yönetimi Döngüsü
(Kaynak Barutçugil, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.132)

PYS'nin içerik ve amaçlarının yanı sıra, organizasyonlara kısa ve uzun dönemdeki yararları ise sırasıyla şöyle özetlenebilecektir:¹⁹

- Kurumdaki faaliyetler amaca en doğru şekilde yönlendirilirken iş performansı kavramı kapsamlı bir biçimde icraata yönelik olarak anlaşılır.

¹⁹ Akal, 2003, a.g.e., s. 10, 11.

- Çalışanlar ile yöneticileri hem tüm organizasyona yayılan kurumun ortak hedefleri hem de bireysel hedefler amaçlar üzerinde anlaşmaya varırlar.
- Anlaşmaya varılan amaçların gerçekleşmesi için gereken yetkinlik kazanma sorumluluğu ortaya çıkar.
- Çalışan herkes ortaya koyduğu katkıyı görebilir.
- Organizasyonda hiyerarşik bilgi akışının yanı sıra aşağıdan yukarıya da iletişim sağlanır.
- Örgütün potansiyelini ve var olan durumunun düzeyini ölçebilmesini sağlar.
- Yönetim kararlarına duyulan güveni artırır.
- Kurumun sürekli iyileşme ve gelişmesine katkı verir.
- Gelecek için hâlihazırdakinden daha yüksek hedefler koyulmasını ve insan kaynağının etkin kullanılmasını sağlayarak rekabet ortamı yaratır.
- Değişen koşullara hızlı ayak uydurma olanağını artırır.

PYS'nin kurulması için gereken adımlar ve amaçları ile sayılan faydaları neticesindeki bilgiler ışığında, sistemin mal ve hizmet üreten kurumlarda farklı ölçme kriterlerini haiz olacağı anlaşılacakla birlikte kamu ve özel sektörde PYS'nin birbirinden oldukça farklı yapılara sahip olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

1.2.2. Özel Sektör ve Kamuda Performans Yönetimi

Performans yönetim sürecinde işletmeler, karını maksimize etme güdüsünde bulunmaları sebebiyle hem organizasyon bazında hem de bireysel hedefler koyabilir, bunları genellikle niceliksel olarak ölçülebilecek bazda göstergelerle dönem sonunda ölçümleyebilir. İngilizce dilinde SMART hedef belirleme yönteminin²⁰ baş harflerinden oluşan özel (specific), ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (attainable), gerçekçi (realistic) ve süre sınırlı (time bounded) hedefler koymak özellikle üretim sektöründeki özel sektör işletmeleri için gerçekçi ve PYS'nin amaçlarına uygun olarak kullanılabilirken temel amacı kamu yararı olan ve bu çerçevede hizmet veren kamu kurumlarında bunu uygulamak çeşitli zorlukları beraberinde

²⁰ University of California. (2016). **SMART Goals: A How to Guide for Managers and Employees**, Performance Appraisal Planning, 2016, s. 3.

getirebilecektir. Fakat, değişen kamu yönetimi anlayışıyla bu inanış da değişmektedir.

Neoliberal dünya düzeninde ortaya çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışıyla kamu yönetiminde özel sektör işletmecilik anlayışının benimsenmiş; hesap verebilirlik, şeffaflık, rekabet edebilirlik kavramları önem kazanmıştır. Böylece, serbest piyasada faaliyet gösteren şirketlerdeki gibi devlet kurumlarında da performansın yönetimi ve denetimi zorunlu bir yöntem haline gelmiştir.²¹

1980’li yıllarla birlikte yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte giderek artan kaliteli hizmet talebi ile karşılaşan kamu yönetimi, beklentileri karşılamak için gerekli mali kaynak bakımından sıkıntıya düşerek yeni arayışlar içerisine girmiş ve taleplerin çözümü için ya yeni vergilerle ya da var olan imkanlarla daha iyi bir hizmet arayışı ikileminde kalmıştır. Vatandaşın vergilerle tepkisini çekmek yerine mevcut bütçeyle daha çok hizmet etmek için verimliliğin artırılması yolu seçilmiş ve bu da çalışanların performansının ölçülmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.²² Böylece, özel sektör kaynaklı bu tekniğin kamuda da uygulanması ve kamu sektörünün sunduğu hizmetlerde de performans unsurlarının yer alması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.²³

Kamu Yönetiminde yönetişim anlayışı ile birlikte adem-i merkeziyetçilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması gibi ilkeler ön plana çıkmış, “emret ve denetle” sistemini içeren klasik yönetim anlayışı yerine iyi hesap verebilir, katılımcı, çoğulcu ve erişilebilir bir yönetim modeli ortaya konulmuştur.²⁴ Yönetişim ile birlikte Yeni Sağ anlayışı, kamu yönetiminde faaliyetleri ve kurumları tıpkı özel sektör firmaları gibi işletme kurallarına göre

²¹ Andrews, Rhys ve Van de Walle, Steven, “New Public Management And Citizens’ Perceptions Of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity And Effectiveness”, *Public Management Review*, 2013, s.763

²² Öztürk, Namık K., “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 39 Sayı: 1, 2006, s. 81

²³ Çelik, Vasfiye ve Pekküçükşen, Şerife, “Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Türkiye’de Belediye Mevzuatında Performans Arttırma Yönünde Yapılan Değişikliklerin Değerlendirilmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt:7, Sayı:3, 2018, s. 688.

²⁴ Saygılıoğlu, Nevzat ve Arı, Selçuk, **Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003, s. 131, 132.

yeniden yapılandırılma yolunda ilerlemiştir.²⁵ Bu anlayışla birlikte etkin bir kamu yönetimi mekanizması için denetim mekanizmaları ile desteklenen, kural ve sınırlar içerisinde iyi yönetim esasına dayalı bir performans değerlendirme sistemi zorunluluk haline gelmiştir.²⁶

Özel sektör açısından kârı artırmanın bir amacı olan performans yönetimi, kamu açısından kamu hizmetini ifa edenlerin başarısı için doğru, gerekli mal ve hizmetleri sunmada kullanılan yol, yöntem ve araçlarla ilgili faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir.²⁷ Diğer taraftan, Yeni Kamu İşletmeciliği görüşüne paralel bir biçimde, etkin, verimli, ekonomik hizmet amacıyla vatandaş odaklı, vatandaş aktif müşteri gibi kabul eden, hizmet verenlerin idari ve siyasi açıdan denetlenmesinin sağlanması; bu doğrultuda İdarenin önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ile bu yol sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreç olarak ele almak da mümkündür.²⁸ Bu bağlamda, amaçlar farklılaşsa da özel sektör ve kamu için PYS'nin ortak amacı özetle kaliteyi artırırken verimliliği ve şeffaflığı sağlamaktır.

1.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Kurum, kuruluş, işletme veya birimlerin belirli varlık gerekçeleri, ulaşmaya çalıştıkları amaçları vardır ve örgütler bunları gerçekleştirmek için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında birçok kaynaktan yararlanan örgüt için en önemli unsur oluşturan kaynak insan kaynağıdır.²⁹ Bu kaynağın kurumun amaçlarına ve bireysel hedeflerine uygun hareket edip etmediği, görevlerini beklendiği şekilde yerine getirip getirmediğine yönelik değerlendirilmesi ise performansa ilişkin olarak yapılan uygulamalar üzerinden gerçekleşmektedir.

²⁵ Aksoy, Şinasi, **Yeni Sağ ve Devletin Değişimi**, “Türkiye’de Kamu Yönetimi” içinde (Editörler: Burhan Aykaç, Şenol Durgun ve Hüseyin Yayman), Yargı Yayınevi, Ankara, 2003, s. 553.

²⁶ Saygılıoğlu ve Arı, a.g.e., s. 135.

²⁷ Çevik, H. Hüseyin, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 252.

²⁸ Ateş, Hamza ve Çetin, Dilek, **Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe**, “Çağdaş Kamu Yönetimi” içinde (Editörler: Acar, Muhittin ve Özgür, Hüseyin), Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s. 255, 256.

²⁹ Tortop, Nuri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 12.

Günümüzde birçok organizasyonda çalışanların bilgisi, yetenekleri ve yetkinlikleri ile diğer karakteristik özelliklerine göre yeterlilik düzeylerini ölçmek için çeşitli metotlarla performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır.³⁰ Organizasyonların insan kaynakları alanındaki önemli işlevlerinden birini oluşturan performans değerlendirmesi ile iş görenlerin yaptığı işteki etkinliği ve başarı düzeyleri ölçülmeye çalışılır. Her ne kadar bu ölçüm bir insana ve yaptığı işin değerlendirmesine yönelik olduğu için subjektiflik barındırır ve kimi zaman oldukça zorlayıcı olsa da performans değerlendirmesi insan kaynakları uygulamaları içinde vazgeçilmez bir unsurdur.³¹

Klasik anlayıştaki yalnızca özlük işleri ve istihdam eden ve çalışan arasında bürokratik ilişkiyi kuran personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişle birlikte klasik anlayışta da bulunan ancak yeterince değer görmeyen performans değerlendirme kavramı önemini artırmıştır. Çalışanın üstlerince genellikle yılda bir veya birkaç kez form doldurularak değerlendirilmelerini içeren ve iş görenin belirli dönemdeki başarısı ile gelecek dönem için potansiyelini belirleyen bir çalışma olarak görülen kavram³² yeni anlayışta yalnızca değerlendirme formunun doldurulmasından öte önemli bir İK işlevi olarak performans planının yapılması, ölçüm ve değerlendirilmesi ile geliştirilmesi süreçlerini de kapsamaktadır.³³

1.3.1. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Faydaları

Performans değerlendirme sadece çalışanın yeteneklerini, iş yapma tarzını ve davranışlarını diğer çalışanlarla karşılaştırma suretiyle yapılan bir ölçüm olarak görülebilse de³⁴ performans değerlendirmesi ile hem başarı düzeyi düşük olan iş görenin eğitim ve gelişim ihtiyacının geribildirimini, hem de iyi performans gösterenin çeşitli yollarla teşviki sağlanabilmektedir.³⁵ Performans değerlendirmeleri,

³⁰ Pulakos, a.g.m., s. 9.

³¹ Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s. 297.

³² Uyargil, Cavide, **Performans Yönetimi Sistemi**, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul, 2013, s. 3.

³³ Bulut, Zeki A., "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 79, İstanbul, 2004, s. 1.

³⁴ Yücel, Recep, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 110.

organizasyon açısından bireyin kurumun başarısına katkısı ve ortaya koyduğu performansın organizasyonun kalite süreçleri ile verimliliği açısından değerini, bireysel açıdan ise kurumun çalışana sunacağı ödül ve eğitim planını belirleyen bir süreç haline gelmektedir.³⁶

Organizasyonlar için performans değerlendirmesi, çalışanlara geri bildirim sağlayarak verimlerini artırma yolunu aratan bir sistem, iş rekabetini artıran ve böylece kurumsal etkinliği yükselten bir araç olarak görülebilir.³⁷ Performans değerlendirme, organizasyonlar için önemli olduğu gibi çalışanlar için de önemlidir. Temel bir çalışan ihtiyacı olarak nitelendirilebilecek olan takdir görme isteği işini gerektiği gibi yapan kişi için önemli olacaktır. Kendisine verilen görevi ve hedefleri gerçekleştirmede başarılı olamayan çalışanla işin gereğini layıkıyla yapan arasındaki fark burada ortaya çıkacak ve performansı yüksek olan çalışana sağlanacak motivasyonu bu değerlendirmeler sağlayacaktır. Aksi durumda ise düşük bir motivasyonla yüksek performanslı çalışandan verim alınamayacağı gibi düşük performanslı çalışana eksiklerini görme ve gelişme fırsatı verilmemiş olacaktır. Dolayısıyla performans değerlendirmesi hem motivasyon kaynağı hem de özendirme ve eksiklikleri ortaya çıkarmada kullanılan bir araçtır.³⁸

Performans değerlendirmeleri, terfi şeklinde görevde yükselme enstrümanı olarak kullanılacağı gibi ücretin yükseltilmesi veya performansa dayalı ödeme ya da İK ile ilgili başka politikalarda da temel alınmaktadır.³⁹ Ayrıca, değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkacak geribildirimlerin gereği yapılarak çalışanın eksik olduğu noktalarla ilgili eğitimi sağlanırsa bireysel ve kurumsal düzeyde bunun faydası da görülecektir. Çalışanın işle ilgili mevcut durumunu ve performansını anlamasını sağlayan bu sistem, herhangi bir organizasyonda kurumsal hale getirilebilir ve iyi işletilebilirse genel amaçları şunlar olacaktır:⁴⁰

³⁵ Mani, Bonnie G., "Performance Appraisal Systems, Productivity and Motivation: A Case Study", *Public Personnel Management*, Cilt: 31, Sayı: 2, 2002, s. 141.

³⁶ Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence Based Guide to Deliver High Performance*, Kogan Page, Londra, 2009, s.10.

³⁷ Mulvaney, Michael v.d. "The Development of a Pay-for-Performance Appraisal System for Municipal Agencies: A Case Study", *Public Personnel Management*, Cilt:41, Sayı: 3, 2012, s.505.

³⁸ Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 179.

³⁹ Palmer, Margaret, *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9.

⁴⁰ Barutçugil, 2002, a.g.e., s. 182.

- Çalışan ve ortaya çıkardığı iş hakkında doğru bilgi elde etmek.
- Gerekliyse iyileştirme için fırsat yaratmak.
- Verimliliği, iş tatminini ve motivasyonu artırmak.
- Beklentilerle ilgili belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Performansın gelişmesini sağlamak ve pekiştirmek.
- Ücretlendirme ve ödül standartlarının belirlenmesi ile iyi performansı ödüllendirmek.
- Kötü performansın nedenlerini saptamak ve önlem almak.
- Çalışanların işlerini ve hedeflerini bilerek odaklanmalarını sağlamak.
- Varsa eğitim gereksinimlerini ortaya çıkarmak.
- Yönetim yeteneği ve kapasitesini geliştirmek.
- Ast-üst arasındaki iletişimi geliştirmek ve takım çalışmasını artırmak.
- Çalışanın ilgi duyduğu konuyu belirleyerek genel amaç ve çalışan ilgisi arasında ahenk sağlamak.

Performans değerlendirmenin amaçlarına paralel bir biçimde bir organizasyonda neden uygulanması gerektiği sorusunun cevapları ve sağlayacağı faydalar ise aşağıdaki şekilde sayılabilecektir:⁴¹

- İnsan kaynağının verimli ve etkin kullanılmasını sağlar.
- Bireysel düzeyde psikolojik olan ve kurumsal düzeyde gelişimi sağlayan motivasyon ihtiyacını karşılar.
- Yöneticinin çalışan hakkında, çalışanın da yaptığı iş ve kendisinden beklenenler hakkında bilgilenmesini sağlar.
- Görevde yükselme ve kariyer yönetiminde nesnellik sağlar.
- Eğitim-gelişim ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına yardım eder.
- Bireysel düzeyde performansların toplamı kurumsal etkiyi oluşturacağı için organizasyonun bütüncül bir bakış açısıyla nerede eksik olduğunu görmesini sağlar.

⁴¹ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.baskı, İstanbul, 1998, s. 228.

- Çalışana ödenecek ücretin belirlenmesi ve ayarlanabilmesi için karar vericilere bir kaynak olur.

Öte yandan, bir performans değerlendirme sistemi kurumda, ödül ve eğitim planlarının yanı sıra istihdamın sona erdirilmesi kararının verilmesi konusunda da etkili olmaktadır.⁴² Nitekim, performans değerlendirme algısının Türkiye’de çalışma hayatına getirdiği katkılardan birisi 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu ile olmuştur.⁴³ Getirilen düzenlemeyle performans değerlendirme sistemi ve sonuçları resmiyet kazanmış, çalışanın işine son vermede bir etken olarak kullanılabilceği hüküm altına alınmıştır.⁴⁴ Bu durum, değerlendiricilerin uygulamaya karşı eğilimlerini de değiştirmiştir.

1.3.2. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Doğurabileceği Sakıncalar

Performans değerlendirme, temelde amacı açısından birçok fayda sağlayacak olsa da uygulamada yaratacağı güçlükler ve sübjektiflik gibi sorunlar sebebiyle bazı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Performans değerlendirme ile iş görenin yaptığı işin niteliği ve kuruma sağladığı katkının düzeyinin belirlenmesi amaçlansa da temelde değerlendirilen insan olduğu için değerlendirmede her zaman yanılğı payı olacaktır.⁴⁵ Bu sebeple performans değerlendirmede sorunlarla karşılaşmakta ve bu sistem, birtakım sakıncaları da beraberinde getirebilmektedir.

Performans değerlendirmeleri çalışanlar açısından, adil değerlendirilmeme endişesi; sonuçların kullanılmayacağı, uzun bir dönemi kapsayan değerlendirmenin

⁴² Mulvaney v.d., s. 505.

⁴³ Uyargil, 2013, a.g.e., s. 2.

⁴⁴ 4857 sayılı İş Kanunu’nun 18. maddesine göre bir işyerinde 30 ve üstü işçi çalışması durumunda en az altı aydır çalışan bir işçinin iş sözleşmesinin işverence feshedilmesinin geçerli sebeplerinden birisi “işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından kaynaklanan” bir sebep olarak sayılmıştır. Dolayısıyla işçinin beklenenden düşük performans göstermesi bu madde kapsamında değerlendirilebilmektedir. Ancak uygulamada, belirlenen performans değerlendirme kriterlerinin işyeri ve çalışma koşullarıyla uyumlu olması, adil bir şekilde aynı konumda çalışanlara eşit uygulanması, performans standartlarının çalışana önceden yazılı olarak bildirilmesi, işçinin düşük performans göstermesi durumunda uyarılması ve son çare olarak feshin uygulanması mahkemelerin dikkate aldığı hususlardandır. *

*Akı, Erol ve Demirbilek, Tunç, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi”, *Sosyoekonomi Dergisi*, Sayı:2010/1, 2010 s. 94-95.)

⁴⁵ Torrington ve Hall, a.g.e., s. 381.

gerçekçi ve yararlı olmayacağı gibi düşüncelerle önemsenmeyebilmekte veya değerlendirmelere olan yaklaşımları değişebilmektedir.⁴⁶

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu değerlendiricinin gözlem ve kararlarında nesnel ve önyargısız olacağı varsayımına dayanmaktadır. Ancak uygulamada değerlendiriciden kaynaklanan birçok sorunla karşılaşılabilir.⁴⁷ Bu sorunlardan yaygın olarak kabul görenler aşağıda başlıklar altında açıklanmıştır.

1.3.2.1. Hale Etkisi

Hale etkisi, değerlendirilecek çalışanın performansındaki bağımsız özellikler arasında değerlendiricinin bir fark görememesi ile oluşmaktadır. Değerlendirici ilk andaki eğilimi ile karar verir ve olumlu olarak etkilenmişse astının performansının olumsuz yönlerini görmezden gelerek olumlu olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu etkinin bir diğer boyutu ise değerlendirilen kişinin bir yönünün fazlasıyla iyi ya da kötü olması dolayısıyla tüm değerlendirmenin bu yönde yapılmasıdır.⁴⁸ İşte ortaya çıkan sorunlara yaratıcı biçimde çözüm bulma konusunda çok iyi olan bir çalışanın günlük rutin görevlerini aksatmasına rağmen hem yetkinlik hem görev bazında çok iyi düzeyde değerlendirilmesi bu duruma bir örnek olabilecektir.

1.3.2.2. Müsamaha ve Katılık (Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme)

Değerlendiricinin değerlendirdiği kişileri gerçek performansının üstünde veya altında değerlendirmesi durumudur. Bu durum bazen farkına varmadan gerçekleştirilmekte olup altında yatan bazı sebepler şu şekildedir:⁴⁹

- Astları tarafından sevilme isteği,
- Geri bildirimlerde astları ile çatışmama isteği,

⁴⁶ Canman, Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, *TODAİE Yayınları*, Ankara, 1993, s. 10.

⁴⁷ Bayraktaroğlu, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 152.

⁴⁸ Uyargil, Cavide, **Performans Yönetimi**. “İnsan Kaynakları Yönetimi” içinde (Editör: Özçelik, Ayşe vd.), Beta Yayıncılık, 2018, s. 240.

⁴⁹ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 241.

- Başka değerlendiriciler varsa onların daha yüksek puan verebilecek olma ihtimali ile astlarını terfi, ek prim alma gibi uygulamalardan engelleyebileceği düşüncesi,
- Yüksek puanla değerlendirilenlerin daha fazla motive olmasının istenmesi,
- Puanlanan astların diğer departmanlardaki çalışanlara nazaran daha başarılı olduğunun hissettirilmek istenilmesi,

durumları çalışanları olduğundan daha yüksek bir değerlendirmeye yol açarken tam tersi durum olan sürekli düşük düzey değerlendirmenin sebepleri ise:

- Başarılı değerlendirilen çalışanın ileride kendisinin yerini alabileceği endişesi,
- Kendisini zor beğenen ve mükemmeliyetçi olarak gösterme arzusu,
- Organizasyonun standartlarının aşırı yüksekliği, şeklinde sıralanmaktadır.

Değerlendirmedeki bu hataların önlenmesi için zorunlu dağılım yöntemine geçilmesi, yapılan değerlendirmelerin yanı sıra ek açıklamaların da yapılması gibi öneriler getirilmektedir. Fakat, zorunlu dağılım yöntemi ile değerlendiricinin özgürlük alanının kısıtlandığı, ek açıklama bölümü ile de değerlendiriciye fazladan bir külfet getirildiği eleştirileri ile karşılaşmaktadır.⁵⁰ Çünkü zorunlu dağılım yönteminde bağlı çalışanların bir kısmı en üst yüzdeler dilime, çoğunluğu orta yüzdeler kısıma ve bir kısmının da alt yüzdeler kısımda başarısız olarak değerlendirilmesine mecbur bırakılmaktadır. Ek açıklamayla ise değerlendiren, değerlendirilen her çalışan için açıklama yapmaya zorunlu bırakıldığından kullanılan açıklamalar zamanla herkes için genel ifadeler şeklinde ortaklaşabilmektedir.

1.3.2.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmeleri genellikle bir yıllık dönem için yapılırken değerlendiricilerin zihninde taze bilgi ve olaylar genelde son birkaç aylık dönem içerisinde yaşanır. Böylece yönetici, değerlendirme için yakın geçmişteki olayları baz alacaktır. Bu durumu önlemenin yolu son dönemde performansını arttıran ancak

⁵⁰ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 242, 243.

sonra düşüğe geçen çalışanlar için değerlendiricilerin farkı gözetmeleri, gerekirse değerlendirme dönemine uzak zamanlarda not alması önerilmektedir.⁵¹

1.3.2.4. Kontrast Hataları

Değerlendirici birçok kişiyi arka arkaya değerlendiriyorsa performansları değerlendirilen kişiler birbirleriyle karıştırılabileceklerdir. Performansı çok düşük bir çalışanın hemen ardından değerlendirilecek ortalama kişi, olması gerekenden daha yüksek bir puan alabilecek veya tam tersi bir durum da gerçekleşebilecektir.⁵²

1.3.2.5. Kişisel Önyargılar

Değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki geçmiş ilişkileri, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin önyargılar performans değerlendirmelerine yansiyabilmektedir.⁵³ Çalışanın siyasi görüşü veya toplumsal kimliği sebebiyle oluşturulan önyargıların işinden bağımsız olarak değerlendirme düzeyini etkilemesi bu hataya yol açmaktadır.

1.3.2.6. Pozisyondan Etkilenme

Değerlendirilen kişilerin buldukları pozisyon gereği önemli pozisyondakilerin yüksek, önemsiz kabul edilen pozisyondakilerin ise düşük düzeyde değerlendirilmesi bu kavramla açıklanmaktadır.⁵⁴ Genellikle yönetici kademeleri bir üst yönetici tarafından değerlendirilirken veya çalışan değerlendirmelerinde kıdeme dayalı unvanların baz alınması bu hataya örnek teşkil etmektedir.

1.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bir kurumda çalışanların performanslarının düzeylerinin belirlenmesi için birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden kimi performans değerlendirme kavramı ortaya çıktığında kullanılmaya başlanılan ve hâlihazırda

⁵¹ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 243, 244.

⁵² Bayraktaroğlu, a.g.e., s.154.

⁵³ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 244.

⁵⁴ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 245.

kullanımı süren, kimi ise klasik olarak nitelendirilen değerlendirme sistemlerinin sorunlarını çözmek ve daha nesnel değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilen yöntemleri içeren ve çağdaş ya da modern olarak tanımlanan yöntemlerdir.⁵⁵

Performans değerlendirme teknikleri klasik ve çağdaş olarak iki sınıfa ayrılmakla birlikte kurumlar faaliyet gösterdikleri alana ve kurumsal yapılarına göre birden fazla tekniği de bir arada kullanabilmektedir.⁵⁶ Değerlendirme yöntemleri iki ayrı grup altında aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

1.3.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemleri performanslarından ziyade kişisel özelliklerinin değerlendirilmesinin esas alındığı yöntemlerdir. Bu yöntemler genellikle gizli yürütülmekte olup değerlendirilen sürece dahil edilmemektedir.⁵⁷ Dolayısıyla, sübjektif yönü ağır basan bu metotların geri bildirim sağlama ve geliştirme yönü de zayıftır.

Klasik yöntemlerde değerlendirmeler bir süreç olarak görülmekten ziyade zorunlu yapılan bir durum haline gelmiştir. Gerek mal gerekse hizmet üreten tüm sektörlerde kullanılabilen bu yaklaşımlarda çalışan belirli bir dönem için izlenir ve her çalışan için ayrı ayrı değerlendirmeler yapılır.⁵⁸

1.3.3.1.1. Çalışanlar Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Bu yöntemler, çalışanları performanslarına dayalı olarak sıralamaya yönelik geliştirilmişlerdir. Kişileri birbirleri ile kıyaslamaya dönük bu yaklaşımlarda başarı düzeyine göre sıralanan çalışanlardan herhangi birisinin performansının diğer çalışanların performansına göre durumu belirlenir.⁵⁹ Kurumda performansa dayalı prim sistemi uygulanıyorsa kimlerin daha yüksek ücret alacağı, kimin terfi

⁵⁵ Dicle, Ülkü, “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması”, *ODTÜ İİBF Yayını*, No: 43, 1982, Ankara, s. 41.

⁵⁶ Barutçugil, 2002, a.g.e., s. 187.

⁵⁷ Canman, a.g.e., s. 108.

⁵⁸ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 137.

⁵⁹ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 246.

edebileceği ve temelde hangi çalışanın hangisinden daha başarılı olduğu sonuçlarına ulaşılmaya çalışılır.

Personellerin birbirleriyle karşılaştırılması esasına dayanan bu yöntemlerle çalışanlar, ekip çalışması, üstüne ve eşitime tutumu, kişisel girişim gibi özelliklerinden bir veya birkaçıyla karşılaştırılarak, iyi olandan zayıf olana doğru sıralanır.⁶⁰ Bu metoda dayalı olarak, doğrudan sıralama tekniği, ikili karşılaştırma tekniği ve zorunlu dağıtım tekniği gibi değerlendirmeler uygulanmaktadır.

1.3.3.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde astlar amirleri tarafından belirli bir sıraya sokularak performans düzeylerine göre sıralanır. Sınırlı kullanım alanına sahip olan bu yaklaşımda tüm çalışanlar tek bir kritere göre değerlendirildiğinden (kurum için katkısı, kurum için temininde güçlüğü vb.) genel ve öznel değerlendirmelere sebep olmaktadır. Öte yandan, sıralamada herkes tek bir havuzda toplandığından her pozisyondaki kişi aynı şartlarda değerlendirilmektedir.⁶¹

Bu yöntemde bir departmanda tek bir amire bağlı çalışan ve farklı unvanlardaki kişiler tek bir potada değerlendirilmektedir. Pozisyondan etkilenme hatasına açık olan basit sıralama yöntemi ile daha üst unvanda bulunan veya yaşça büyük olanın daha başarılı olması gerekir yargısı ile hataya düşme riskini barındırmaktadır.

1.3.3.1.1.2. İkili Karşılaştırma (Adam Adama Karşılaştırma)

Bu sıralama yönteminde her bir çalışan diğer her bir çalışan ile kriter bazında değerlendirilir. Değerlendirme için oluşturulacak tabloda herkesin ismi hem satırlara hem de sütunlara yazılır ve her bir nitelik için birbirleriyle performans açısından iki seçenekli (daha iyi veya daha kötü performanslı) olarak değerlendirilir. Basit sıralamadan farkı ise tek bir seferde herkesi değil, her kişiyi tek tek bir diğeri ile

⁶⁰ Bingöl, 1990, a.g.e., s. 179.

⁶¹ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 247.

kıyaslamaya imkân vermesidir.⁶² İkili karşılaştırma yöntemine yönelik bir örnek Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: İkili (Adam Adama) Karşılaştırma Tablosu Örneği

ÇALIŞANLAR								
	Ali	Ahmet	Mehmet	Hasan	Ayşe	Fatma	Leyla	Banu
Ali		Ahmet	Ali	Hasan	Ayşe	Fatma	Ali	Banu
Ahmet			Ahmet	Hasan	Ayşe	Ahmet	Ahmet	Ahmet
Mehmet				Hasan	Mehmet	Fatma	Mehmet	Mehmet
Hasan					Hasan	Hasan	Hasan	Hasan
Ayşe						Ayşe	Ayşe	Ayşe
Fatma							Leyla	Fatma
Leyla								Leyla
Banu								

Tablo 1’de görüleceği üzere, değerlendirilecek çalışanlar tablonun üstünde satır ve sütunlara yazılır ve her çalışan sırayla bir diğeri ile karşılaştırılır. İkili karşılaştırmada diğeri tercih edilenin ismi tabloya işlenir ve bu süreç tüm çalışanların birbirine kıyaslanması bitene kadar devam eder. Karşılaştırma bittikten sonra ise tabloda en çok ismi çıkan çalışandan en azına doğru sıralanarak bir değerlendirme listesi ortaya çıkarılır.

Karşılaştırılan çalışanların sayısı fazla olduğu zaman, değerlendirme sayısı da bir hayli artacağından ve her karşılaştırmada bir kararın verilmesi gerektiğinden bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman alabilmektedir.⁶³ Yapılması gereken değerlendirme sayısı sonucunu veren “[(Kişi Sayısı) x (Kişi Sayısı-1)] ÷ 2” formülü değerlendirilecek kişi sayısının artması durumunda uygulamanın artan oranda fazlalaşacağı sonucunu vermektedir.

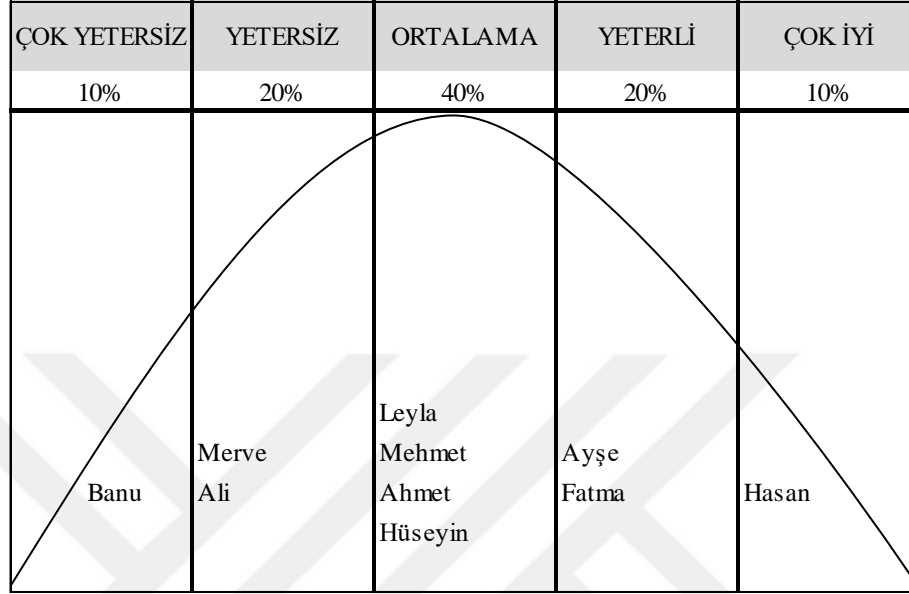
1.3.3.1.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans Değerlendirici üstler astlarının birçoğunun başarı düzeyinin benzer ve performans düzeylerinin yakın olduğunu belirtebilirler. Fakat performans

⁶² Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016, s. 399.

⁶³ Helvacı, M. Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 35, sayı: 1-2, 2002, s. 162.

değerlendirmenin asıl amacı çalışanlar arası düzeylerin hassas bir biçimde net ortaya konulması olduğundan zorunlu dağılım yaklaşımı değerlendiricileri çalışanları çan eğrisi içerisinde belirli bir yüzdeye yerleştirmek zorunda bırakır.⁶⁴ Zorunlu dağılım yönteminin uygulanmasına yönelik bir örnek Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

1.3.3.1.2. Skalalara Dayalı Yöntemler

Bu yöntemler, oluşturulan skalalarda her çalışanın belirli özellikleri açısından en vasattan en iyiye giden skalalar üzerinde değerlendirilmesini sağlamakta olup en çok tercih edilen grafik değerlendirme ve davranışsal değerlendirme usulleri bulunmaktadır.

1.3.3.1.2.1. Grafik Değerlendirme Skalası Tekniği

Geleneksel Değerlendirme Skalaları olarak da isimlendirilen bu yöntem organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemdir. Yöntem basit ve hızlı olduğundan üstlerin çalışanların durumunu hemen görebilmelerini sağlar ve bu sebepten ötürü diğer yöntemlere nazaran daha fazla tercih edilir.⁶⁵

⁶⁴ Bingöl, 2016, a.g.e., s. 401.

⁶⁵ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 140.

Değerlendirme skalalarında nitelikler listesi yer alır ve her bir nitelik için “Üstün, İyi, Orta, Tatminkâr, Tatmin Edici Olmayan” gibi beşli bir skala oluşturulur. Değerlendirici bunlardan uygun gördüğünü işaretleyerek değerlendirmesini yapar. Grafik Değerlendirme Skalası örneği Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Grafik Değerlendirme Skalası Örneği

Personelin					
Adı Soyadı:		Değerlendirmeyi		Tarih:	
Birimi:		Yapan:		İmza:	
KRİTERLER	Üstün	İyi	Orta	Tatminkar	Tatmin Edici Olmayan
İşin Kalitesi					
İşin Miktarı					
İş Bilgisi					
İşe Devam ve Disiplin					
Güvenilirlik					

Oluşturulan skalada bazı noktalar üzerine işaret konularak ortalama puanın belirlenmesi başlıca özelliği olan bu teknikte değerlendirmeyi yapanların deneyimleri, kişilikleri farklı olduğu için, yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamaları yöntemin zayıf yönünü oluşturmaktadır.⁶⁶

1.3.3.1.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları Tekniği

Davranışsal değerlendirme ölçekleri çalışanları var olan kriterlere göre sıralamak yerine onlardan yerine getirmesi beklenen davranışları sergileyip sergilemediklerine göre değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Davranışsal değerlendirme yöntemleri çalışanlar tarafından daha fazla benimsenirken her iş için ölçeklerin ayrı ayrı hazırlanması zaman almakta ve maliyetli olmaktadır.⁶⁷

⁶⁶ Barutçugil,, 2002, a.g.e., s. 191.

⁶⁷ Gürbüz, Sait, **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2017, s. 215.

Davranışsal değerlendirme metodunun üç ayrı yönetimi aşağıdaki üç başlık altında açıklanmıştır.

1.3.3.1.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalası

Davranışsal beklenti skalası tekniği, isminden de anlaşılacağı üzere, çalışandan beklenen davranışları ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu değerlendirmede çalışanın yaptığı iş daha objektif olarak değerlendirilebilmektedir. İş gören, işin ihtiyaçları konusunda gereken davranışları hangi düzeyde gerçekleştirip gerçekleştirilmediğine göre değerlendirilir.⁶⁸ Bu yöntemle çalışanlar kişilik özelliklerine bakılmaksızın iş tanımları doğrultusunda yerine getirmesi beklenen gerekli davranışları açısından değerlendirilirler. Çalışanın hizmet alanlarla ilişkisine yönelik Davranışsal Beklenti Skalası örneği⁶⁹ Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Davranışsal Beklenti Skalası Örneği

Davranış Örneği	Ölçek Puanı
İşi gereği olmasa dahi müşterisine aldığı hizmetten memnun olup olmadığını sormak için telefon eder.	A
Zor bir problemle karşılaştığında çözüm için müşterisine zaman ayırır.	B
Müşteri kızgın dahi olsa ona sakin davranır.	C
Müşterinin bir problemi hakkında bilgiye sahip değilse bunu ifade eder.	D
Başka bir işi olmadığı halde bekleyen müşteriyi görmezden gelir.	E
Uzun süredir beklemekte olan müşterisine ters yanıtlar vererek tepki gösterir.	F

1.3.3.1.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalası

Davranışsal gözlem skalasında çalışanların onlardan beklenen davranışlar yerine somut olarak gözlemlenen davranışlarına göre değerlendirilmesi esas alınır.⁷⁰

⁶⁸ Bingöl, 2016, a.g.e., s. 403.

⁶⁹ Helvacı, a.g.m., s. 165.

Bu teknikte değerlendiren, değerlendirilenin kritik olaylardaki davranışlarını gözlemleyerek hiçbir zamandan her zamana giden bir skala üzerinden değerlendirme yapar. Bir Üretim işletmesinde yönetici değerlendirmesine yönelik davranışsal gözlem skalası örneği⁷¹ Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Davranışsal Gözlem Skalası Örneği

	ASLA	NADİREN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
Astlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasını gösterir.				
Personelin fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.				
İş güvenliğinin sağlanması için personelinin gerekli önlemlerini almasını sağlar.				

1.3.3.1.2.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, çalışanın dikkat çeken kritik davranışlarının kaydedilerek amirlerinin iş başında oluşan bu davranışlara ilişkin başarı ve başarısızlık durumunu kaydetmesi esasına dayanır. Bu yöntemde değerlendirme skalalarında olduğu gibi dikkat, işe bağlılık gibi hususlar değil olayın kaydedildiği ana özgü olağanüstü davranışlar dikkate alınır ve böylece hangi durumda çalışanın nasıl davranması gerektiği hususunda geri bildirim sağlanabilmektedir.⁷²

Bu teknikte benzersiz durumlara göre performans değerlendirmesi yapılır. Değerlendirme yapan, kritik iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydederek belirli süre sonunda değerlendirme sonuçlarını personele bildirir.⁷³ Bu yöntemin öne çıkan önemli özelliği, çalışanın işe yönelik davranışlarının değerlendirmesi ve çalışanın iyi ve kötü taraflarını görerek kendini geliştirme olanağı sağlamasıdır.⁷⁴

⁷⁰ Torrington ve Hall, a.g.e., s. 325.

⁷¹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 141.

⁷² Bingöl, 2016, a.g.e., s. 401.

⁷³ Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınları, Birinci Baskı, 1997, s. 79.

⁷⁴ Karasoy, Alpay, a.g.m., s. 261.

1.3.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Modern yöntemler klasik yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla ve değerlendirmelerde objektifliği sağlamak üzere geliştirilen yöntemlerdir. Modern yöntemlerden Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi, Değerlendirme Merkezi Tekniği ve Takım Bazlı Değerlendirme Metodu aşağıda açıklanmış olup 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi 1.4. konu başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır.

1.3.3.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde organizasyonlarda en üst yönetimden başlayarak en alt düzeydeki çalışanlara kadar her çalışanın amaçları belirlenerek bu amaçlara uygun planlar yapılmaktadır.⁷⁵ İki yönlü bir değerlendirme sistemi olup bir tarafta çalışan kendisini değerlendirirken bir tarafta da yöneticisi değerlendirmektedir. Amaçlardan uzaklaşma durumunda ise her iki taraf bir araya gelerek değerlendirmeyi birlikte yapmakta olup bu yöntemde öncelik belirlenen amaçlar ve başarıdır.⁷⁶

Modern performans değerlendirme yöntemi olan ve uzun yıllar kullanılan bu yöntemde çalışanın değerlendirilmesinde kişilik özellikleri önem taşımamakta olup başarı için temel kriter bağlı olduğu organizasyonun amaçlarından kendine düşeni ne ölçüde gerçekleştirdiğidir.⁷⁷ Yöntemde hedef belirleme safhası önemli olup ast ile üst arasında müzakere edilen net hedefler yazılı hale getirilmelidir. Yöntemin üç çeşit hedefini oluşturan rutin işlere yönelik hedefler, sorun çözümlenmeye yönelik hedefler ve işlerin daha etkin yürütmesi için yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedeflerin net bir biçimde tanımlanması ve çerçevesinin belirlenmesi gerekmektedir.⁷⁸

⁷⁵ Yüksel, Ö., a.g.e., s. 171.

⁷⁶ Karasoy, A., a.g.m., s. 252.

⁷⁷ Bayraktaroğlu, S., a.g.e., s. 143.

⁷⁸ Odiorne, George, **Management by Objectives - A System of Managerial Leadership**, Pitman Publishing, Londra, 1972, s. 150. [Aktaran: Bingöl, 1990, a.g.e., s. 258]

1.3.3.2.2. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Yetkinlik bireysel bilgi, beceri ve davranışların yanı sıra yapılan işe yönelik çeşitli yetenekleri içeren performans boyutları olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonda yapılan işler için yetkinliklerin belirlenmesi her işe özgü bir yetkinlik modeli oluşturulacağından ilgili iş için gereksinimler belirlenecek ve böylece çalışanın o iş için becerisi ve uygunluğu tespit edilebilecektir. Böylece üstün performanslı çalışan ortalama performansa sahip olandan ayrılabilir. Bu sistemde kurumdaki bütün işler için ayrı yetkinliklerin belirlenmesi zaman alıcı ve masraflı olmasına rağmen performans değerlendirmenin yanı sıra tüm İK süreçlerinde etkin olarak kullanılabilir bir sistem olarak ön plana çıkmaktadır.⁷⁹

1.3.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Tekniği

Personelin geçmiş performanslarını referans alarak gelecekteki iş başarımlarını, yönetici konumuna geldiğinde bu işi yapıp yapamayacağını tespit etmeye dönük ve aynı zamanda ücret teşviki ile yükselme açısından yararlı olan bir tekniktir.⁸⁰ Lidersiz grup tartışmaları, iş oyunları, rol oynama gibi takım çalışmalarından oluşmakta olup gelecek vadeden çalışanlar için kullanılabilir.⁸¹

1.3.3.2.4. Takım Bazlı PD Yöntemi

Günümüzde organizasyonlar ekip çalışmasına ve takım olarak örgütlenmeye önem vermekte, oluşturulan takımlarla sorunlar beraber çözülerek iş birlikte yapılmaktadır. Takım çalışmasının önemli olduğu örgütlerde bu yöntem ön plana çıkmakta olup takım bazlı performans değerlendirmede bireysel ve ekip performansları değerlendirilmektedir.⁸² Dolayısıyla bu yöntem, koordinasyon ve ekip çalışmasının önemli görüldüğü kurumlar için etkin olacaktır.

⁷⁹ Uyargil, 2018, a.g.e., s. 260-267.

⁸⁰ Canman, 1995, a.g.e., s. 111.

⁸¹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 145.

⁸² Bingöl, 2016, a.g.e., s. 404.

1.3.3.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, sadece üstün astı değerlendirildiği sistemden farklı olarak çalışanın ilişkili olduğu kişilerce değerlendirildiği, güvenilir ve anonim geri bildirim alınan, çok kaynaklı performans sistemi olarak da adlandırılan ve 1990'lı yıllardan itibaren popülerliği artan ve yaygın bir biçimde kullanılan bir sistemdir.⁸³

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi 1.4. bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.3.4. Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçimi

Performansın doğru değerlendirilmesi konusunda çeşitli kaynaklı sorunlar yaşanabilmekle birlikte kullanılacak olan yöntemin doğru seçimi de organizasyonlar için kolay olmamaktadır.⁸⁴ Burada önemli olan nokta, her organizasyonun farklı karakteristikteki örgütler ve farklı durumlar için uygulanabilecek birçok metot içerisinde kendi durumuna uygun değerlendirme yöntemini seçmesi ve bunu kendine özgü şekilde geliştirebilmesidir.⁸⁵ Her kurum, öncelikle yaptığı işe ve bulunduğu sektöre, kendi kurum kültürüne, organizasyon yapısına ve varsa matris yapılanmasına, hatta çalışanların demografik yapısına uygun bir performans değerlendirme tekniği belirleyerek kendisine uyarlamalıdır.

Organizasyonların kendilerine uygun olmayan ve zayıf kalan bir performans değerlendirme yöntemi seçmeleri halinde bu durum çalışanlarca sürece karşı konulması ve direnç gösterilmesini de beraberinde getirecektir.⁸⁶ Etkili bir performans değerlendirme sistemi güvenilir, net, açık, adaletli ve üretkenliği ödüllendirdiğinin farkına vardırıran bir yapıda olmalıdır.⁸⁷

⁸³ Bingöl, 2016, a.g.e., s. 391.

⁸⁴ Acar, Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2000, s. 65.

⁸⁵ Jafari, Mostafa vd., "A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method", *European Journal of Social Sciences*, 2009, Cilt:7, Sayı:3, s. 92.

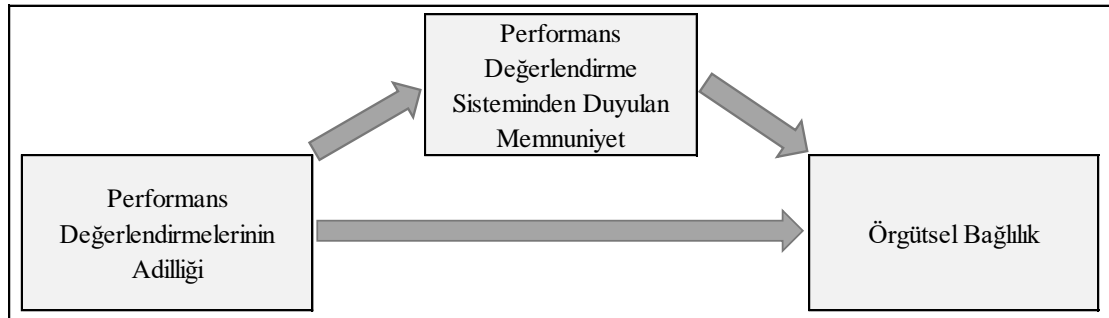
⁸⁶ Mulvaney v.d., a.g.m., s. 505.

⁸⁷ Jafari vd., a.g.m., s. 93.

Organizasyonların belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmasında kullanacakları değerlendirme tekniğinin uygun olmayan yapıda olması halinde kullanılacak değerlendirme yöntemi ile beklenen amaçlar büyük oranda gerçekleşmeyecektir.⁸⁸

Diğer taraftan, organizasyon için uygun bulunan yöntemin aynı zamanda adaletli olduğu konusunda da çalışanların ikna edilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin adaletli olması ile çalışanların katılımı, iş tatmini ve motivasyonu arasında güçlü bir bağ bulunmakta olup değerlendirmelerin adilliğine olan inancın olmaması durumunda ise performans değerlendirmeleri de etkin olmayacaktır.⁸⁹

Performans değerlendirmenin adilliği, sisteme karşı memnuniyet ve örgütsel bağlılığa aracılık etmekte ve tüm bunlar arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Performans Değerlendirme Adaleti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki
(Kaynak: Munir v.d., 2013, s.122.)

1.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Tek kaynak yerine birçok farklı kaynaktan değerlendirmenin alındığı, daha objektif sonuçlar sunan ve bu sebeple kendini savunulur hale getiren⁹⁰ 360 derece performans değerlendirme sistemi, son yıllarda performansı artırma işlevinin yanı

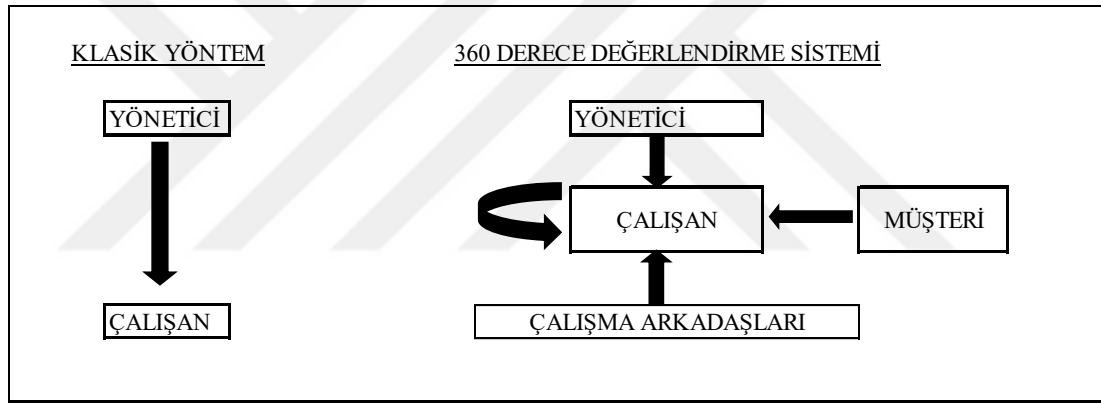
⁸⁸ Canman, a.g.e., s. 108.

⁸⁹ Munir, Salleh v.d., "Fairness of Performance Appraisal and Organisational Commitment", *Asian Social Science*, Cilt:9, Sayı: 2, 2013 s. 121.

⁹⁰ Bingöl, 2016, a.g.e., s. 393.

sıra terfi, başka pozisyona yerleştirme ve ücretlendirme amacıyla da kullanılmaktadır.⁹¹ 360 Derece Performans Değerlendirmenin ana hedefi hem bireysel hem de organizasyonun ihtiyaç duyduğu performans düzeyini ortaya çıkarmaktır.⁹²

360 derece PDS ile çalışanlar yöneticilerinin yanı sıra iş arkadaşlarından, kendilerinden, varsa astlarından ve müşterilerinden çok yönlü olarak değerlendirmeler almaktadır. 360 derece PDS ile farklı ilişkilere sahip olunan birçok kaynaktan veri toplamak amaçlanarak çok yönlü bir sorgulama sistemi getirilmektedir.⁹³ Böylece değerlendirme sonuçlarındaki objektifliğin oranı da tek bir kaynağa göre artırılabilir. Şekil 4’te örnek bir değerlendirme modeli gösterilmiştir.



Şekil 4: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Değerlendiricileri
(Kaynak: Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 148.)

360 derece PDS, 1990’lı yıllarda ABD ve Avrupa’da yaygın olarak kullanılmıştır. Özellikle büyük firmalar tarafından tercih edilen sistem yöneticiler ve çalışanlar tarafından performansın artmasında önemli bir metot olarak görülmektedir.⁹⁴ Çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtan ve

⁹¹ Bilgin, Leman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2007, s. 161.

⁹² Stone, Raymond, **Human Resources Management**, John Wiley Press, Sidney/Avustralya, 2005, s. 287.

⁹³ Turgut, Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42, 2001, s.62

⁹⁴ Barutçugil, 2002, a.g.e., s. 203.

performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlayan sistemle oluşturulan çoklu bildirim sayesinde çalışanın davranışlarının muhataplarına etkilerinin algılanış biçimleri de ortaya koyulabilecektir.⁹⁵

1.4.1. 360 Derece PDS'nin Klasik Değerlendirme ile Karşılaştırılması

Karşılaştırılması Tablo 5'te sunulan geleneksel değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak 360 derece PDS'de tek kaynak yerine birçok kaynaktan veri alınmakta, değerlendiricinin anonim olması esas olmakla birlikte genellikle likert ölçeğinde niceliksel bir sonuç çıkarılmaktadır. Klasik yöntemlerde yöneticinin değerlendirmesi tek yöntem iken 360 derece PDS'de asıl amaç, bireysel ve dolayısıyla kurumsal açıdan gelişim olmaktadır. Uygulama her iki yöntemde de belirli dönemlerde yapılırken 360 derece PDS'de sürekli izleme anlayışı bulunmaktadır.⁹⁶

Tablo 5: Geleneksel Değerlendirme ile 360 Derecenin Bazı Açılardan Karşılaştırılması
(Kaynak: Mccarty, Gravan, a.g.m., s. 10.)

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME	ÇOKLU GERİ BİLDİRİM (360 DERECE)
DEĞERLENDİRİCİ	Tek bir değerlendiriciden veri sağlanır.	Birçok farklı kaynaktan veri sağlanır.
KAYNAK	Tek değerlendirici (yönetici)	Farklılık göstermektedir. (Ast-Üst-Eşitler-Müşteri)
DEĞERLENDİRENİN KİMLİĞİ	Kaynak tektir ve bellidir.	Değerlendiren anonimdir.
ÖLÇÜM YÖNTEMİ	Niteliksel ve Niceliksel	Likert ölçeği ile niceliksel bir sonuç çıkarılır.
UYGULAMA AMACI	Esas olan bireyin geçmiş performansının değerlendirilmesidir.	Esas olan geliştirme amacıdır.
SÜRE	Yıl Sonu	Değerleme belirli dönemlerde, izleme sürekli

⁹⁵ Mccarty, Alma ve Gravan, Thomas, "360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, 2001, s. 6.

⁹⁶ Mccarty ve Gravan, a.g.m., s. 10.

1.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci

360 derece geribildirim süreci için öncelikle değerlendiriciler ve her değerlendiricinin puanlayacağı kriterler belirlenir. Her değerlendiren, çalışanı işin niteliğine göre kişilik özellikleri ve yetkinlikleri gibi ayrı ayrı sorularda puanlar.⁹⁷ Bu puanlama “Üstün, Çok İyi, İyi, Kabul Edilebilir, Marjinal, Düşük, Tatmin Edici Olmayan” şeklinde bir likert ölçeğinde yapılabilir. Nihai puan için ise her değerlendiricinin ağırlıklı yüzdesi belirlenmelidir. Üstün değerlendirmesi %40, müşterilerin değerlendirmesi %20, emsal çalışanların değerlendirmesi %15, astları %15 ve son olarak kendi değerlendirmesi %10 şeklinde belirlenebilir.

Buradaki yüzdeler oranlar değiştirilebileceği gibi astı olmayan bir çalışan için astlar veya bizzat müşteri ile irtibatlı olmayanlar için bu oranlar diğer değerlendiricilere dağıtılabilir. Bu doğrultuda, işi ile alakalı olması kaydıyla örneğin bir çalışanın dış görünüşüne verdiği önem ve başkalarına karşı tavırları gibi kriterler kişilik özellikleri olarak, yaptığı işteki teknik bilgi ve becerisi ile alakalı sorular da yetkinlik değerlendirmesi olarak belirlenebilecektir. Sorular ve tüm değerlendiricilerin nihai puanlarının toplam puandaki ağırlıklı katsayıları değerlendiricinin kim olduğuna göre özelleştirilebileceğinden, söz konusu sistem kuruma, departmana ve yapılan işin amaçlarına özgü bir hale getirilebilecektir.

360 derece PDS'yi kurumda uygulamak için öncelikle gerekli olan yapılan işler için gerekli becerileri ve davranışları ortaya koymak gerekmektedir. Bu doğrultuda hazırlanacak performans anketiyle çalışanı kimlerin değerlendireceğinin kararı verilir. Çalışanın mesai arkadaşları, yöneticisi, varsa müşterileri ile astları ve kendisi değerlendirme formlarını doldurur. Sürecin sonunda ise çalışan anonim bir rapor ile geliştirmesi gerekli yönleri ve güçlü yönleri hakkında verilere ulaşabilecektir.⁹⁸

⁹⁷ Bingöl, 2016, a.g.e., s. 393-395.

⁹⁸ Barutçugil, 2002, a.g.e., s. 203.

1.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

İK yönetimi için devamlılık ve bütünlüğü sağlayan 360 derece PDS, bireysel hedefleri kurumsal hedeflerle uyumlulaştırarak her ikisinin başarısını mümkün hale getirmektedir. Çalışanlar hakkında onların gelişime katkı sağlayacak bilgileri temin eden sistem ayrıca alt sistemlerin birbiri arasında ve üst yapı ile iletişimini de güçlendirecektir.⁹⁹

360 derece PDS'nin avantajları şu şekilde sıralamıştır:¹⁰⁰

- Çalışan başkalarının bakış açısı ile güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi görebilir.
- Sadece yöneticinin değerlendirmesinden ziyade çalışma arkadaşlarının da gözünden kendisinin görülmesini sağlar.
- Geri bildirimler anonim olduğu için daha dürüst ve açık geri bildirimler alınır.
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğu açıklığa kavuşur.
- Çalışanla yöneticiler arasında iletişimin temeli oluşur.
- Çalışanın eğitim ihtiyacının ne olduğu belirlenebilir.
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performansa daha fazla katkıda bulunması sağlanabilir.
- Hizmet verilen müşteriler de söz sahibi olacağı için yapılan işle ilgili muhataptan da görüş alınmış olur.

Öte yandan, sistemin geribildirimi bir kabullenme yaratacağı için sonuçların çalışan tarafından daha objektif algılanmasına, yöneticilerin personelin kapasitesini anlayarak verimini artırma yönünde adımlar atacağı ve aynı zamanda kendi kapasitelerini de görüp değerlendirebilecekleri de 360 derece değerlendirmenin diğer faydalarındandır.¹⁰¹

⁹⁹ Acar, a.g.e., s. 65.

¹⁰⁰ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 147.

¹⁰¹ Armstrong, a.g.e., s. 118.

1.4.4 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

360 derece PDS uygulanan kurumlara önemli faydalar sağlayabilecek olsa da olası dezavantajları da her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle, organizasyonlar bu sistemi performanslarını arttırmak için talep etmelidir. Moda olarak görülmesi ve asıl ihtiyacın geri plana atılması uygun olmayan sonuçlara yol açabilecektir.¹⁰²

360 derece PDS'nin aşağıda sayılan bazı yönleri dezavantajı olarak görülmektedir.¹⁰³

- Değerlendiricilerin değerlendirmelerinde gerçeği yansıtmamaları,
- Sistemin insanları strese sokması,
- Geribildirim için gereğinin yapılmaması,
- Sisteme dahil olan tarafların çokluğu nedeniyle bürokrasinin artabilmesi,
- Sistemin zaman alıcı ve maliyetli olabilmesi.

Sayılan dezavantajlı durumlardan ilk ikisi tüm değerlendirme teknikleri için geçerlidir. Belki ikinci madde sistemin yeni uygulandığı organizasyonda alışma evresi geçinceye kadar yaşanabilecektir. Geribildirim için gereğinin yapılmaması ise sistemin kuruluşu işletilmesinde yöneticilerin sorumluluğundadır. Şayet, geri bildirim ile gelişme yönünde adım atılmayacaksa sistemin klasik metotlardan farkı kalmayacaktır. Sayılan maddelerden son ikisi için ise teknoloji destekli ve zaman almayan yöntemlerin geliştirilmesi avantaj sağlayabilecektir.

1.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme

Performansa dayalı ücretlendirme konusu kapsamında önce ücretin çalışan ve işveren açısından anlamı ile performans ilişkisi ele alınacak ardından PDÜ'nün yapısı ve olumlu-olumsuz yönleri ile kurulmasına yönelik ön koşullar irdelenecektir.

¹⁰² Wimer, Scott; Nowack, Kenneth "13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback", *Training and Development*, 1998, s. 70.

¹⁰³ Armstrong, a.g.e., s. 119.

1.5.1. Ücretin Çalışan ve İşveren Açısından Anlamı

4857 sayılı İş Kanunu'nun 55. Maddesinin birinci fıkrasına göre genel anlamıyla ücret, emeğin karşılığı olup bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya vekili kişiler tarafından sağlanan, nakden ödenen meblağdır. Hemen hemen tüm insanlar için çalışmanın birincil nedeni olan ücretin belirlenmesi işverenler açısından çalışanların daha verimli olması için motivasyon oluşturma noktasında bir araç olmaktadır. Nitelikli çalışanları organizasyona katma, var olan personelin motivasyonunu artırma ve böylece genel olarak örgütün performansını yükseltme ücret belirleme çalışmalarındaki önemli amaçlardır.¹⁰⁴

Bu bağlamda ücret, personelin çalışmasının birincil amacını, işverenin de kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlayan bir araç olarak tanımlanabilecektir.

1.5.2. Performans ile Ücret İlişkisi

Çalışanın yaşam standardını belirleyen, emeği karşılığında alınan bir gelir olarak tanımlanan ücret ile performans arasında ilişki kuran uygulamalar özellikle özel sektör açısından geçmişe nazaran daha fazla tercih edilmektedir. Bu durumun başlıca sebebi ise çalışan motivasyonunun sağlanarak temelde bireyin, sonrasında takımın ve nihayetinde kurumun performansının yükseltilmesidir.

Diğer taraftan, performans düzeyi yüksek olan çalışanın tutulması ve aidiyetinin artırılması da sağlanabilmektedir.¹⁰⁵ Böylece, ücret ile performans arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu, ücret arttıkça performansın, performans arttıkça da ücretin artması ile bireysel bazda motivasyonun kurumsal bazda ise verimliliğin artış gösterdiği ifade edilebilmektedir.

¹⁰⁴ Acar, Ahmet, **Ücret Yönetimi**, TÜSSİDE Yayınları, Gebze, 1995, s. 3.

¹⁰⁵ Armstrong, a.g.e., s. 817.

1.5.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Yapısı

Kurumlarda uygulanan performansa dayalı ücret sistemi bireysel bazda olabileceği gibi takım bazında veya kurumsal bazda da olabilmektedir. Takım bazında performans değerlendirmesi ekip üyelerine eşit olarak bir ücret belirlemektedir. Ekip ruhunun önemli olduğu işlerde dayanışma ve birlikte çalışmayı teşvik eden bu sistem, kimi zaman ise takımlar arası sorunlara yol açabilmektedir. Kurumsal bazda ücretlendirme ise kurum aidiyeti ile çalışanları toptan işbirliğine yöneltme amacıyla kurum kârının belirli oranlarda paylaşılmasıdır.¹⁰⁶

Performans ile ücret arasında ilişki kurarken prim, maaşın oransal artışı, maaş sınıflandırması ve maaşın zamanından önce artması şeklinde dört yaklaşım bulunmaktadır. Ücretle performansı ilişkilendiren PDÜ'nün tercih edilme sebepleri aşağıda sıralanmaktadır:¹⁰⁷

- Çalışanların başarılarının farkına vararak organizasyonda kalmaları sağlanır.
- Yeterli performansı göstermek için belirlenen kriterler çalışanlarca sağlanmaya çalışılacağından verim artar.
- İş tatmini artarak odaklanma kolaylaşır.
- En önemli olarak motivasyonu artırır.

Bu doğrultuda PDÜ, sağladığı motivasyonla hem çalışanın hem de örgütün performansını artırarak üretilen hizmet veya malın değerinden pay alınmasını sağlayan bir sistemdir.¹⁰⁸

PDÜ doğrultusunda yapılacak ödeme, performans düzeyine göre ücret üzerinde eklenecek bir biçimde olabileceği gibi her değerlendirme döneminde bir

¹⁰⁶ Bilgin, K. Ufuk, "Kamu Performans Yönetimi-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi", *TODAIYE Yayınları*, No. 323, 2004, Ankara, s. 93.

¹⁰⁷ Kestane, Doğan, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, 2003, s. 133, 134.

¹⁰⁸ Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). **Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş, Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s. 39.

kereye mahsus olarak ödeme şeklinde yapılabilir. Standart maaşın üzerine eklenen performans ödemeleri uzun vadede daha iyi bir teşvik yöntemi olmaktadır. Değerlendirme dönemi sonunda ödenen ücretlendirme ise ödülün performansla ilişkisini daha iyi vurgulamaktadır.¹⁰⁹ İki usulün karşılaştırması Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Performansa Dayalı Ücretlendirme Şekillerinin Avantajları ve Dezavantajları
(Kaynak: OECD. Performancerelated Pay Policies for Government Employees, 2005, s.57)

	Avantajları	Dezavantajları
Baz Maaşa Eklenen Ödeme	Uzun vadede teşvik edicidir.	Standartlaşmış (otomatik) ödeme olarak algılanma eğilimindedir.
		Tek seferlik ödemeye göre daha az görünür,
		Uzun dönemde işveren için daha maliyetlidir (Prime esas kazanç artacağından kurumun kişi için sosyal güvenlik ödemelerinin artması vb.).
Tek Sefere Mahsus Ödeme	Otomatik olarak ödenen bir ücret algısından uzaktır.	Kısa vadeli bir teşviktir.
	Performansla ilişkisi daha net hissedilir.	Baz maaşa eklenmediğinden uzun vadede motivesi azdır.
	İşveren açısından daha az maliyetlidir ve esnek bir şekilde daha kolay yönetilebilir.	

Tablo 6’ya göre maaşa eklenen ödeme bir süre sonra mutlak bir ödeme olarak görülüp sıradanlaşırken işverene yükü uzun dönemde artmaktadır. Ancak tek sefere mahsus ödemede performansın etkisi çalışan tarafından daha net hissedilmektedir. Öte yandan, tek seferlik ödemenin kısa vadeli bir teşvik aracı olması dezavantajı iken esnek bir şekilde yönetilebilmesi işveren açısından olumlu yanını oluşturmaktadır.

¹⁰⁹ OECD. (2005). **Performance Related Pay Policies for Government Employees**, 2005 s.55, 56.

PDÜ'lerde kullanılan teşvik araçları maddi olmasının yanı sıra parasal olmayan ve dolaylı maddi ödüller olarak toplamda üçe ayrılmaktadır. Bunlardan parasal olmayan ödülleri sistemin sağladığı tatmin ve aidiyet ile başarı duygusunun getirdiği duygular oluştururken dolaylı parasal teşvikleri ücret ya da çalışma güvencesi, sigortalar, giyecek, kira ve yakacak gibi çeşitli yardımlar ya da ücretli ek izinler oluşturmaktadır. Parasal ödüller ise sadece nakdi olmayıp hisse senedi gibi çeşitli ödeme araçları da kullanılabilir. Türkiye'de ücret yönetimi %97 gibi büyük bir oranla enflasyon ile şekillenirken %86'lık bir oranda ise örgüt içinde çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir.¹¹⁰ Söz konusu oran oldukça yüksek olarak göze çarpmakta olup konunun Türk kamu sektöründeki durumuna ilişkin detaylar 2.4.1. bölümde açıklanmıştır.

1.5.4. PDÜ Uygulamasının Avantajları ve Dezavantajları

PDÜ'nün olumlu yönlerini:

- Çalışanlar açısından; motivasyonu artıran, devamsızlıkları azaltan, şikayetleri düşüren,
- Yöneticiler açısından; işgören üzerindeki kontrolleri artıran, işlere ilişkin hedefleri net bir şekilde ortaya koyan,
- Organizasyonlar açısından; toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasını sağlayan, verimliliği artıran, nitelikli personelin işte kalmasını, düşük niteliktekilerin kendini geliştirmesini sağlayan,

bir sistem olması oluşturmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirmenin olumsuz yönleri ise:

- Performans değerlendirme sisteminin yetersiz veya yanlış bir sistem olması durumunda buna bağlı ücret sisteminin de adil olmayacağı,
- Çalışanların işverence sadece ödül sistemi ile kontrol edilemeyeceği,
- Önceki dönem yüksek performansın gelecek dönemler için teminat olamayacağı,
- Uygulama maliyetinin yüksek olması,

¹¹⁰ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 266.

olarak sayılmaktadır.¹¹¹

Sayılan hususlar bağlamında, bir organizasyonda PDÜ'nün avantajlarından yüksek düzeyde yararlanıp dezavantajlarının etkisini en aza indirmek için uygulamanın kurulmasına ilişkin bazı ön koşulların yerine getirilmesi gerekecektir.

1.5.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamasının Kurulmasına İlişkin Koşullar

PDÜ'nün etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesi, uygulanabilir ve sürdürülebilir olması için öncelikle performansın nasıl ödüllendirileceğine karar verilmelidir. Etkin bir PDÜ için koşullar:¹¹²

- Kriterlerin ölçülebilir olması (performans kriterlerinin açıklığı),
- Üst yönetimin sisteme desteği ve gerçekten inanması,
- Sistemin sadece ödemediye ziyade gelişim konularına da önem vermesi
- Çalışanın yaptığı iş ödüllendiriliyorsa çalışanın bu kaniya ulaşması için yeterli nitelikte değerlendirme unsurunun bulunması,
- Olumsuz performans için izlenecek hareket tarzının geliştirilmesi
- Koşulların değişmesi durumunda sistemin revizesi için istek yaratması,

şeklindedir.

Günümüzde özellikle özel sektörde yoğun kullanılan PDÜ'nün uygulanması için yeterli mali kaynak verilebilmesi gerekmektedir. Ayrıca, PDÜ sistemleri, etik olmayan davranış ve iş ayrımcılığı gibi istenmeyen sonuçlara da neden olabilecektir.¹¹³ Bu sebeple, işyerinde çalışan performansını artırmak için başarılı bir yönetim aracı olarak kabul edilen PDÜ'nün söz konusu sorunlara yol açmaması için mümkün olabilecek çözümler de kurumlara özgü bir şekilde geliştirilmelidir.

¹¹¹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 267

¹¹² Devlet Planlama Teşkilatı, 2000, a.g.r., s. 42.

¹¹³ Glassman, Myron v.d., "Evaluating Pay-forPerformance Systems: Critical Issues for Implementation", *Compensation & Benefits Review*, Cilt: 42 Sayı: 4, 2010, s. 221.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

2.6. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme

Günümüzde küreselleşme kavramının etkisi ile kamu kesiminde rasyonel, hızlı ve kaliteli hizmet sunulması noktasında, piyasa koşullarının egemen olduğu özel sektörün verimi kadar yüksek bir performans beklentisi bulunmakta ve bu durumun önündeki engelleri aşmak için kamu yönetimine birçok reform getirilmektedir. Kamu sektörü için ortaya net performans kriterlerinin koyulmamış olması durumu ise kamu yönetimlerinde sürekli olarak yeniden yapılandırma ve büyük organizasyon değişikliklerine yol açmaktadır. Bu bağlamda kamu kurumları güncel durumda insan kaynaklarının niteliği ve performansı üzerine yoğunlaşmaktadır.¹¹⁴ Söz konusu durum, eski ismiyle personel daireleri, yeni ismiyle insan kaynakları birimlerine mevcut insan kaynağının daha nitelikli hale getirilmesi misyonu yükleyerek performans değerlendirmeyi önemli bir araç olarak öne çıkarmaktadır.

2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramının Ortaya Çıkışı

Performans değerlendirmelerinin sistematik olarak ilk örnekleri ABD’de kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır. İş görenlerin verimliliklerini ölçmek amacıyla F. W. Taylor’un iş ölçümlene uygulaması performans değerlendirme konusundaki çalışmaların başlangıcını oluşturmuştur.¹¹⁵

Performans değerlendirme kavramı ilk ortaya çıktığında çalışanların ücretlerini düzenleme ile ilgili alanlarda kullanılırken 1930’lı yıllardan itibaren iş görenlerin motivasyonunu sağlayarak organizasyonların etkinliğini artırma amacını gütmüştür. Uygulama alanını ilk olarak kamu sektöründe bulan performans değerlendirmesi özellikle 1960’lı yıllardan itibaren değişken piyasa koşulları,

¹¹⁴ Şentürk, Mehmet; Kaya, Ferudun, “Hastanelerin Performans Uygulamalarında Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler”, Yönetim Bilimleri Sempozyumu, 08-09 Aralık, *TÜBİTAK TÜSSİDE Yayınları*, İstanbul, 2016, s. 89.

¹¹⁵ Gürbüz, a.g.e., s. 203.

modern yönetim teknikleri ve İşletme biliminin etkisiyle özel sektörde de uygulamaya geçilmiştir.¹¹⁶

Sanayi devriminin ortaya çıkışıyla piyasa şartlarında pazara hakim olmak için tek yöntem üretimin arttırılması olarak görüldüğünden verimlilik kavramı önemli bir husus olarak görülmüş ve böylece başlarda üretim için bir girdi ve sıradan bir unsur olarak görülen insan kaynağının verimliliğinin artması için performans kriterleri konularak verime dayalı ücretlendirme gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Küreselleşme kavramı ile birlikte ise sürekli değişkenlik ve rekabet koşulları içinde yeni ve ihtiyaca cevap veren performans değerlendirme sistemi ihtiyaçları doğmuştur.¹¹⁷

2.1.2. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmeye Duyulan İhtiyacın Gelişimi

Geleneksel kamu yönetimi Max Weber'in bürokrasi kuramı doğrultusunda yönetenler ve yönetilenler arasındaki keskin çizgiyi vurgulayan bir yönetim anlayışı ile kurumsallaşmıştır. Ancak, katı bir hiyerarşi düzeninde etkinlik ve verimlilik kavramlarından uzak olan bu anlayışta değerlendirmeler yalnızca yapılan işin hukuka uygunluğu ölçüsünde kalmıştır. Ayrıca, verilen hizmetin kalitesi ve vatandaşa karşı sorumluluk kaygısının güdülmemesi ile birlikte performans değerlendirmesi açısından geleneksel kamu yönetimi anlayışı fazlasıyla zayıf kalmıştır.¹¹⁸

1970'li yılların sonuna dek uygulanan Refah devleti anlayışıyla biriken sorunlar, küresel ölçekte 1980'lerden itibaren kamu yönetimini yeni yaklaşım arayışlarına yönlendirmiştir. Bu arayışların temelinde ise verimli, rasyonel ve performans düzeyi yüksek bir kamu yönetimi gereksinimi bulunmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁶ Karabat, Burçin ve Çalış, Şuayyip, "Changing Face of Performance Appraisal in Turkey: A Research within the Scope of International Studies", *International Business Research*; Cilt: 7, No. 11; 2014, s. 118.

¹¹⁷ Keklik, Ayhan, "Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış", *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2018, s. 76, 77.

¹¹⁸ Uygun, Serdar, "Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt:5 Sayı: 13, 2016, s. 86.

¹¹⁹ Akçakaya, Murat ve Yücel, Nazlı, "Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:66-67, 2007, s. 31.

Bürokratik yönetim anlayışını benimseyen geleneksel anlayışın değişim arayışları içinde gelenekselin benimsediği yaklaşımları değiştiren çağdaş yönetim anlayışı birçok yeni yaklaşım getirmiştir. Karşılaştırma açısından, özellikle personel ve performans ile ilgili geleneksel kamu yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilecektir¹²⁰:

- Görev dağılımı rutin işlere göre düzenlenmiştir ve kontrol edilebilir, basit bir yapıdadır.
- Rutin ve basit görevler vasıf gerektirmediğinden personelin uzmanlaşmış olmasına gerek duyulmamaktadır.
- Sınırsız itaat kültürünü haiz bir örgüt kültürü bulunmaktadır.
- Kuralların ve denetimin hüküm sürdüğü sıkı hiyerarşik bir yapıdır.

Geleneksel anlayışın bu özelliklerine karşın çağdaş yönetim anlayışının benimsediği yaklaşımlar ise şu şekildedir:

- Görevler karmaşık ve değişkendir. Ayrıca, kontrolü daha zordur.
- Gelişen teknoloji sürekli değişken gereksinimleri ortaya çıkarmaktadır.
- Uzmanlaşmış personele ihtiyaç hızla artmaktadır.
- Hiyerarşik yapıdaki buyruk kavramının yerini motivasyon kavramı almıştır.
- Yönetim tek merkezli olmaktan çıkarak sorumluluk alt birimlere doğru kaymaktadır.

Çağdaş kamu yönetiminin benimsediği ve getirdiği bu yeni yaklaşımlar doğrultusunda performans kavramı, 1990'lı yılların başında kamu yönetimine bir reform getirme çabası içinde geleneksel yaklaşımları zorlamış ve birçok ülkenin kamu kesiminde en önemli konulardan birisi haline gelmiştir. Yönetim (administration) yaklaşımından kamu işletmeciliği (public management) yaklaşımına geçişle birlikte performans kavramının önemi artmış¹²¹, teknolojinin on yıllardır

¹²⁰ KGSt, **Handbuch Organisationsmanagement**, Köln, 1999, s.7 [Aktaran: Çukurçayır, Mehmet A. "Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler", *Türk İdare Dergisi*, S.437, İçişleri Bakanlığı yayını, Ankara, s. 160, 2002, s. 161.]

getirdiği gelişim ve değişimlerle yeniden tanımlanan vatandaş-devlet ilişkisinde, kamu çalışanlarının belirli kurallar çerçevesinde sorumlu olduğu bürokratik ve siyasal mevkilere vatandaşa karşı sorumluluk da eklenerek artık sorumluluk ölçütü, yapılan hizmetin hukuka uygunluğunun yanı sıra kalitesi ile de belirlenir hale gelmiştir.¹²²

2.1.3. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Literatüre 1980'li yıllarda girmeye başlayan ve 1990'larda gelişen İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının temelini stratejik planlama ve performans yönetimi oluşturmaktadır. İKY, Neoliberal politikaların sonucu olarak kamu sektöründe personel yönetimi alanı için özel sektör tarafından uygulanan, üretkenlik ve etkinliği sağlayan uygulamaları getiren bir anlayıştır.¹²³

Dünyada yaşanan globalleşme olgusu neticesinde Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı olarak ülkedeki firmalar üzerinde artan rekabet baskıları nedeniyle bürokratik yapılardan uzaklaşma amacı İnsan Kaynakları anlayışını değiştirmiştir. Bu değişimle personel yönetimi kavramının içeriği değişmiş, çalışanlar masraf unsuru olarak değil yatırım ve rekabet avantajı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durum, personencilik işinin destek biriminden ziyade artık stratejik bir birim haline gelmesi ve İK'nın üst bir kavrama dönüşmesi sonucunu doğurmuştur.¹²⁴

Personel yönetiminden İKY'ye geçiş uygulaması ile personencilik sadece istihdam ilişkisini bürokratikleştiren bir birim olmaktan çıkarak kurumlara rekabet edebilirlik ve esneklik gibi işlevler kazandıran bir yönetim birimi haline gelmiştir.¹²⁵

İKY, "personel yönetimi" kavramının yeni ismi gibi anlaşılrsa da kamu görevlilerini sınırları belirlenmiş mevzuat çerçevesinde sadece bir maliyet ve

¹²¹ Bilgin, Kamil U., **New Public Management in Turkey**, A Parallel Change With The New Public Administration Approach içinde (Editör: Yüksel Demirkaya), New York, Routledge Press, 2016, s.177

¹²² Uygun, S., a.g.m. s. 87.

¹²³ Köroğlu, Özlem T., "Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 469, 2010, s. 146.

¹²⁴ Usdiken, Behlül ve Wasti, Arzu, 2002, "Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi 1972-1999". *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 3, 2002, s. 5.

¹²⁵ Usdiken ve Wasti, a.g.m., s. 27.

kurumun bir girdi unsuru olarak, tanımlanan görevi ifa edenler şeklinde görmemekte olup personel ihtiyaçlarını, beklentilerini ve tatminlerini gözeten bir anlayıştır.¹²⁶ Klasik personel yönetimi anlayışı ile İKY anlayışının karşılaştırılması Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7 : Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması
(Kaynak: Bilgin, Kamil U., 2016, "A Parallel Change With The New Public Administration Approach", s. 183.)

Personel Yönetimi	İKY
İş Odaklıdır	İnsan Odaklıdır
İnsan Sıradan Bir Üretim Kaynağıdır	İnsan En Önemli ve Farklı Kaynaktır
Çalışan Maliyet Unsurdur	Çalışan Sinerjik Bir Unsurdur
Personel Özlük İşleri Yürütülür	Özlük İşlerinin Yanı Sıra Profesyonel Gelişim Sağlanır
Çalışanın İşini Ele Alır	Çalışan ve Yönetici Arasında Dayanışma Hedefler
Kısa Dönemli Bir Bakış Sunar	Stratejik Bakış Sağlar
Kurumsal Personel Politikası Vardır	Kurumsal, Takımca ve Bireysel Performans Önemsenir

Özel sektör personel yönetiminde teorik ve pratik alandaki gelişmeler verimliliği arttırmak için hemen sonuca yansıtılmak üzere kullanılabilirken kamu yönetimindeki uygulamalar ancak hukuk kuralları üzerinden işletilebilmektedir. Bu durumun temel sebebi kamu yönetiminde işletme biliminden farklı olarak kamu yararını gerçekleştirme amacının bulunmasıdır. Bu doğrultuda İKY, kamuda stratejik planlar yaparak kalite hedefleri doğrultusunda kurumun amaçlarını departmanlara bölerek performansı ölçmeye çalışmaktadır.¹²⁷

İKY'nin yeni bir modeli olan performans yönetimi ise organizasyonlara ve çalışanlara olumlu nitelikler kazandıran, hiyerarşik emir komuta zinciri yerine organizasyonlar için kolaylaştıran ve yol gösteren liderliğe doğru bir geçiştir.¹²⁸ Personelin performans değerlendirmesini de içeren ve teorik açıdan olumlu

¹²⁶ Bilgin, 2016, a.g.m., s. 181, 182.

¹²⁷ Köroğlu, a.g.m., s. 162.

¹²⁸ Akçakaya ve Batmaz, a.g.m., s. 183.

gelişmeler vadeden söz konusu kavram, uygulama alanı kamu sektörü olunca aşması gereken kimi zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir.

2.1.4. Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamalarının Zorlukları

Kamu yönetiminde performansın değerlendirilmesi anlayışının altında kamu kurumlarının özel sektörün çalışma prensipleri ve insan kaynaklarını istihdam etme özelliklerinin birbiriyle yakın olduğu görüşü yatmaktadır. Fakat en temelde, özel sektörün amacının kar elde etmek olması ancak bu amacın kamu sektöründe ise kamu yararı kavramı çerçevesinde görev ifa etmeye dönüşmesi iki farklı sektörün en büyük farkıdır. Kamu yönetiminde performansı ölçebilmek için gerekli olan ancak özel sektöre göre uygulanması nispeten zor olan görev ve iş tanımlarının yapılarak kurumun vizyonu çerçevesinde bireysel hedeflerin belirlenmesi gerekecektir.¹²⁹

Performans değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle performans göstergelerinin ölçülmesi gerekmektedir. Ancak kamu yönetiminin performansının göstergeleri genellikle niceliksel değildir ve bu değerlendirmelerdeki ölçüm belirsizliği ise başlı başına bir sorun oluşturmaktadır.¹³⁰ Kamu hizmetlerinde özel sektör uygulamalarında olduğu gibi girdi, ara çıktı, çıktı ve sonuçlar olmak üzere dört boyutta ölçümleme yapılabilir ancak bu ölçüm etkili olmayacaktır. Örneğin, kamu sağlık hizmetlerinde girdi hastanede çalışan personel sayısı, ara çıktı hastanelerde arttırılan yatak sayısı, çıktı hastanın tedavisi ve sonuçlar da halkın sağlığının gelişmesi olarak düşünülebilir. Fakat buradaki temel sorun, kamu hizmetlerinin çıktısı karmaşık ve fiyatlandırılabilir olmadığından niceliksel olarak ölçümlemeye uygun değildir.¹³¹

Başarıyı veya başarısızlığı tespit etmek için performansı ölçmek gereklidir ancak konu kamusal hizmetler olduğunda girdi çıktı analizleriyle değerlendirmek ve sayısallaştırmak kolay olmamaktadır. Dolayısıyla, kamu hizmetinin performansının

¹²⁹ Sayan, İpek ve Demirci, Aytül, “Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, No:2, 2018, s. 672.

¹³⁰ Ömürgönülşen, Uğur, “Performance Measurement in The Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2002, s. 107.

¹³¹ Ömürgönülşen, a.g.m., s. 119.

ölçümü kompleks bir yapıdadır ve performans ölçeğinin oluşturulmasının meşakkatli oluşunun yanı sıra bu konuda geliştirilen bazı yöntemlerden hangisinin daha başarılı ölçüm gerçekleştireceğini belirlemek de oldukça zordur.¹³²

Kamu sektörünün yapısı gereği performans değerlendirmesinin ölçümü ve uygulanmasına dair önemli diğer bazı zorluklar ise şu şekilde sıralanabilecektir:¹³³,

134

- Kamu yönetiminde amaçlanan hedeflerin net olarak ortaya konulamaması,
- Kamunun yerine getirmesi gerekli olan hizmetlerin somut ürünlere dönüştürülememesi,
- Kamu görevlilerinin birden çok görevi ifa etmesi,
- Kamu kurumlarının kendi mevzuatları çerçevesinde kendilerine has örgüt kültürlerinin bulunması,
- Kamu hizmetlerinde hedef grup olarak belirleme ve tercih yapılmadan birçok hedefin göz önünde bulundurulması,
- Vatandaşın kamu hizmetini ticari açıdan algılamaması,
- Bireysel değerlendirme personel arasında rekabeti artıracığından iş barışının bozulmasına ihtimal vermesi ve sisteme duyulan güvenin azlığı,
- Uygulayıcıların isteksizlikleri ve yetersizlikleri,
- Ölçüm ve değerlendirme sisteminin kurulmasının yüksek mali kaynak gerektirmesi ve zor bir süreç olarak görülmesi.

Kamu yönetiminde verimliliği hedefleyen bir performans yönetimi ve değerlendirme sistemi, piyasa baskısının bulunmayışı, alınan kararlardaki politik etkenler, yasal düzenlemelerin sınırları nedeniyle ortaya çıkabilecek problemler, muhtemel sendikal direnişler ve kamudaki yetersiz insan kaynakları yönetimi gibi engellerle de karşılaşabilecektir. Kamu sektörünün büyüklüğünden ötürü

¹³² Akçakaya ve Batmaz, a.g.m., s. 194.

¹³³ Sayan ve Demirci, a.g.m., s. 672, 673.

¹³⁴ Gözülü, Sıtkı, "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite", *Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri*, Cilt 2, TODAİE Yayınları, 1995, s. 43-50. [Aktaran: Akçakaya ve Batmaz, a.g.m., s. 192, 193.]

kontrolünün zor olması ve bürokratik katılıklar ise kamuda performans uygulamalarının önünde sorun yaratabilecek diğer unsurlardandır.¹³⁵

Tüm bunların yanı sıra, performans değerlendirme uygulamalarının güç olmasında kamu yönetiminin yapısı itibarıyla temel sorunu, bilgi çağında sanayi devri yapılanması ile kamu hizmetlerini sürdürme konusundaki ısrarıdır. Kullandığı personel sistemiyle hantal ve verimsiz oluşu, performansını ve çıktılarını değerlendirmemesi, statik yapısını değiştirmemekte direnmesi ise performans uygulamalarının yerleştirilmesinde diğer zorlukları oluşturmaktadır.¹³⁶

2.1.5. Performans Değerlendirmenin Ülkelerde Kamu Yönetimi Alanında Kullanımı

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) üyesi ülkelerin hemen hepsinde verimlilik, etkinlik ve örgüt performansının ölçümü için çeşitli yollar kullanılmaktadır. Benzer şekilde, bireysel performans değerlendirme için de ortak bir model bulunmasa da üye ülkelerin hemen hepsi bireysel değerlendirme sistemini kullanmaktadır ve sistemlerini kendi tarihi, kültürel ve siyasi yapılarına göre geliştirmişlerdir.¹³⁷ Değerlendirmelerde kimi ülkelerde daha merkezi bir yapı varken kimilerinde yerel birimlerin etkisi daha yüksek olup bu durum Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Performans Sistemlerinin Bazı OECD Ülkelerindeki Merkeziyetçilik Durumlarının Karşılaştırılması

(Kaynak: OECD, 2008, The State of The Public Service, s. 51.)

Daha Merkezi Bir İKY Çerçevesi Altındaki Ülkeler	İKY Alanında Daha Adem-i Merkeziyetçi Ülkeler
Avusturya, Belçika, Fransa, İtalya, Japonya, Kore, Portekiz	Avustralya, Finlandiya, Almanya, Hollanda, Norveç, İspanya, İsveç, Birleşik Krallık, Birleşik Devletler (ABD)

¹³⁵ Çelik, Vasfiye, **Avrupa Birliği'ne Uyum Çerçevesinde Performans Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, s. 66.

¹³⁶ Akçakaya, Murat, **İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008, s. 291, 292.

¹³⁷ OECD. (2008). **The State of The Public Service**, s. 51.

Hemen hemen tüm OECD ülkelerinde kamu çalışanları için kullanılan performans değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Lüksemburg, Hollanda, İspanya ve İsveç gibi ülkelerde kullanımı zorunlu olmayan bu sistemler İtalya'da sadece yöneticilere uygulanmaktadır. Avustralya, Belçika, Çekya, Fransa, Macaristan, İrlanda, Kore, Meksika ve İngiltere'de geçici çalışanlar için -beklenen bir durum olarak- performans değerlendirmeleri kullanılmazken Almanya, Portekiz, İspanya, Slovakya ve ABD'de geçici statüdeki kamu çalışanları dahi değerlendirmeye tabidir. Öte yandan, Avustralya, Finlandiya, Almanya, Yeni Zelanda, Norveç, İsviçre, İngiltere ve ABD'nin bazı kurumlarında 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır.¹³⁸

2.2. Türk Kamu Yönetimi'nde Performans Değerlendirme

Türk Kamu Yönetiminde performans değerlendirmeleri, memurların değerlendirme yöntemi olan ve hâlihazırda yürürlükten kalkmış bulunan sicil sistemi ile özdeşleştirilmektedir. Bu bölümde, performans değerlendirmelerinin Türkiye'deki tarihi incelenecek, kendi değerlendirme sistemlerini uygulayan kurumlara değinilecek ve son dönemde yapılan performans değerlendirmeleri ile ilgili çalışmalardan bahsedilecektir.

2.2.1. Performans Değerlendirmenin Türkiye'deki Tarihi Gelişimi ve Sicil Değerlendirmeleri

Performans değerlendirmesinin Türkiye'deki tarihi açısından ilk örnekleri kimi uzmanlarca 1800'lü yılların sonuna götürülmektedir. Osmanlı İmparatorluğunun Dahiliye Nezaretine bağlı olarak kurulan Sicil-i Ahval komisyonu, çalışanların işbaşındaki davranışlarının kaydedildiği ve resmi değere sahip bir defter tutmakla görevli bir oluşumdur. Bu komisyon ve tuttukları kayıtlar, atama, işten çıkarma ve terfilerde merkezi bir kontrol sağlamıştır.¹³⁹

¹³⁸ OECD, 2008, a.g.r., s. 51, 52.

¹³⁹ Gazel, Ahmet, "Sicil-i Ahval Defterlerine Gore Osmanlı Dönemi'nde Görev Alan Anamurlu Memurlar" *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 32, 2007, s. 203-213. [Aktaran: Karabat ve Çalış, a.g.m., s. 118.]

Osmanlı İmparatorluğu sonrasında Türkiye’de cumhuriyet öncesi personel değerlendirme sistemi 15.05.1914 tarihli Memurin Nizamnamesi esasları dahilinde yapılmıştır. Bu düzenlemeye göre:

- Her memur için altı ayda bir üstleri veya müfettişler tarafından görüş ve değerlendirmelerin yapılacağı,
- Görüş ve değerlendirmelerin etki altında kalınmaksızın, hakkaniyetli ve tarafsız yapılması amacıyla da raporların Personel Müdürlüklerinde gizli tutulmasına özen gösterileceği,

esasları hüküm altına alınmıştır.¹⁴⁰

Performans değerlendirmeleri ile ilgili Türkiye’de ilk kanun, 1926’da çıkarılan 788 sayılı Memurin Kanunu kanun olmuştur. Kanunda her memur için tutulacak dosyada çalışanın kişilik durumları, huyları ve davranışları gibi kişilik özellikleri bilgilerinin tutulacağı, dolayısıyla değerlendirmelerin yetkinlikten ziyade kişisel özelliklerle yapılacağına dair madde bulunmaktadır. Ancak Kanun, performans açısından önemli bir düzenleme getirerek aynı görevde iki yıl süreyle çalışan ve görevinin gereğini yerine getirmeyenlerin (yani performansı yetersiz bulunanların) başka kuruma nakledilecekleri, aynı durumun bir yıl daha devam etmesi halinde bir daha başka bir kamu kurumunda görev alamamak üzere işten çıkarılacakları hükmüne yer vermiştir.¹⁴¹

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun yürürlüğe girdiği 1965 yılından yaklaşık 21 yıl sonra bu kanuna dayanılarak çıkarılan 18.10.1986 tarihli Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, memurların değerlendirilmesinde 25.02.2011 tarihli Kanunla bu yönetmelik ve sicil sistemi yürürlükten kaldırılıncaya dek uygulanmıştır. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre değerlendirmeye esas kriterler memurların kişisel özellikleri (dış görünüş, dürüstlük, güvenilirlik, kötü alışkanlıklar vb.) ve görevi ile ilgili başarı (sorumluluğu, göreve bağlılığı, disiplini, üstüne ve

¹⁴⁰ **İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Değerleme Komisyonu Raporu** (1968). Personel Çalışmaları, T.C. Ziraat Bankası Yayını, s. 223. [Aktaran: Çizioğlu, Payan, “657 Sayılı Devlet Memurları kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1993, s. 24.]

¹⁴¹ Çizioğlu, a.g.t., s. 26.

eşitlerine karşı tutumları) kısımlarından oluşmaktadır. Ayrıca, yönetici konumunda olanlar için sekiz soru ile temsil kabiliyeti ve mesleki bilgisi ile ilgili durumlar ve yurtdışında görevli personel için beş soru ile ülke menfaati ve temsil gereklerini yerine getirme gibi kriterler açısından değerlendirme ölçüleri getirmiştir.¹⁴²

Memurların değerlendirilmesinde 25 yıl boyunca getirdiği düzenlemeleri kullanılan DMSY ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun buna ilişkin maddelerinin performans değerlendirmesi açısından bazı olumsuz tarafları bulunmakta olup şu şekilde sıralanabilecektir:¹⁴³

- Değerlendirmeler iş başarısının değerlendirilmesi amacını gütmemektedir.
- Ast ile üst arasında görüşme ortamı yaratması gerekirken tam tersine gizliliğe büyük bir önem vermiştir.¹⁴⁴
- İş değerlemesi ve performans değerlendirmesi kavramlarına yer verilmemiş, sınıflandırma kavramı iş değerlendirme, sicil kavramı da performans değerlendirmenin yerine kullanılarak birlikte etkili olabilecek bu iki kavramı birbirinden ayırmıştır.

DMSY, 16. maddesi ile sicili 1 ile 100 arasındaki bir skala ile tanımlamış ve not usulü ile değerlendirmeye ilişkin sicil notu ortalamaları 90'dan 100'e kadar olanları çok iyi, 76'dan 89'a kadar olanları iyi, 60'dan 75'e kadar olanları orta, 59 ve daha aşağı not alanları ise yetersiz olarak görmüştür. Çağdaş performans standartları ile desteklenmediğinden sübjektifliğe fazlasıyla açık olan yöntemde her durumun sayısal olarak değerlendirilmesi mümkün olmadığı gibi ölçek soruları derecelendirilmediğinden her sorunun notu eşit bir ağırlıkta değerlendirmeye katılmıştır.¹⁴⁵ Dolayısıyla değerlendirmelerin sonucu, ölçülmek istenilen düzeyin anlamlı ve gerçek sonucunu yansıtamamıştır.

Sicil değerlendirmelerinden ziyade, gerçek anlamda performans değerlendirme uygulamaları Türkiye'de özellikle Kamu İktisadi Teşebbüslerinde

¹⁴² Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (Mülga: 13/2/2011, 6111 sayılı Kanun 117. md.)

¹⁴³ Çizioğlu, a.g.t., s. 38, 39.

¹⁴⁴ 9.10.2013 tarihli 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu'nun 5.maddesindeki hüküm ile çalışana kendi sicil notlarına Kuruma başvuru yoluyla erişiminin yolu açılmıştır.

¹⁴⁵ Canman, 1995, a.g.e., s. 93.

1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikası ile başlayarak daha sonrasında Sümerbank, Devlet Demir Yolları ve Makine Kimya Endüstrisi gibi kamu kuruluşlarında denenmiştir.¹⁴⁶ Kamu eliyle kurulan bu kurumlarda verimlilik ve üretkenliği arttırmayı amaçladığı anlaşılan bu uygulamalar dar bir çerçevede de olsa performans değerlendirmenin ilk örnekleridir. Ancak zamanla kalite ile verimliliğin göz ardı edilmesi ve kamu sektörünün git gide büyümesi neticesinde performans değerlendirme sistemi olarak görülen ve varlığını sürdüren sicil değerlendirmeleri, kamu çalışanları için -2011 yılında kaldırılıncaya dek- her yıl yapılması zorunlu bir angarya haline dönüşmüştür.¹⁴⁷ Zira, sicil uygulamasının kaldırılmasında da iş performansını ölçmediği, ast-üst arasında hedef bazlı uygulamalar yapmadığı ve objektif olmadığı gibi özellikleri değil, bizzat yılsonunda yaşanan bir külfet olarak görülmesi etken olmuştur.

DMSY'yi 25.02.2011 tarihinde kaldıran 6111 sayılı Kanun'un TBMM'ye sunulan gerekçesinde yönetmeliğin kaldırılmasının kamu yararı açısından daha uygun olacağına değerlendirildiğinden bahisle DMSY'nin;

- Gizli kalması gereken sicil değerlendirmelerinin Bilgi Edinme Kanunu çerçevesinde alenileştiği, bu durumun çalışanlarla yöneticileri karşı karşıya getirdiği,
- Bu kapsamda, idari yargı davalarında büyük bir artışa yol açtığı,
- Bürokratik bir formalite olarak yılsonunda sicil amirleri için bir angarya olduğu,
- Memurların değerlendirilmesi, yükselmesi ve liyakatinde dayanak olma vasfını yitirdiği,

hususları sayılmıştır.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Bingöl, Şener, **Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993, Ankara, s. 21.

¹⁴⁷ Akçakaya ve Batmaz, a.g.m., s.196.

¹⁴⁸ "Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı" Gerekçe Metni, s.12, <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss606.pdf>, (Erişim: 24.03.2019)

2.2.2. Bazı Kamu Kurumlarında Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri

Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşları kendi özel mevzuatları çerçevesinde personel değerlendirmeleri gerçekleştirmektedir. Sağlık Bakanlığı’nın personeline performans değerlendirmesi neticesinde döner sermaye gelirlerinden ek ödeme yapması, 399 sayılı KHK’ya tabi görev yapan personelin başarı ücretlerinin performans düzeylerine göre ödenmesi, Vergi Müfettişi kadrosundaki personelin ilgili yönetmeliği kapsamında performans değerlendirilmesine tabi bulunması, Emniyet Müdürlüğü personelinin kurum içi bireysel performans değerlendirmeleri ve Savunma Sanayi Başkanlığı, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı gibi kurumların kendi geliştirdikleri sistemler bunlara örnektir.¹⁴⁹

Öte yandan, sicil sistemini yürürlükten kaldıran 6111 sayılı yasa sicil değerlendirme sistemini yürürlükten kaldırmış ancak yeni bir sistem getirmemiştir. Bunun yerine, 657 sayılı Kanuna yeni bir geçici madde ekleyerek kamu kurum ve kuruluşlarının memurların performanslarını ölçmek üzere değerlendirme ölçütlerini belirleyebilme imkanı getirmiştir.¹⁵⁰ Kurumların kendi belirleyeceği ölçütlerle kendi sistemlerini kurabilmesi, Devlet Personel Başkanlığı’nın uygun görüş vermesiyle mümkün olabilecektir.

Ayrıca, tüm kamu personelini kapsayan büyüklükte ve ölçekte bir değerlendirme sistemi oluşturma çalışmaları kapsamında Devlet Personel Başkanlığı tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde kamu kurumlarının da görüşlerine sunulan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” hazırlanmıştır.¹⁵¹

¹⁴⁹ Saydam, Mehmet, “Türk Kamu Yönetimi İçin Önerilen Yeni Değerlendirme Sistemi: Personel Başarı Değerlendirme Sistemi (PBDS)”, *Yasama Dergisi*, Sayı: 38, 2018, s. 87, 88.

¹⁵⁰ 14.07.1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 122. Madde.

¹⁵¹ Devlet Personel Başkanlığı. “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesi Projesi” DPT Strateji Geliştirme Dairesi Erişim: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/daire-baskanliklari/strateji-geli%9Firme-dairesi/strateji-gelistirme-dairesi-baskanligi-yurutulen-projeler>, 20.03.2019

2.2.3. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı

Sicil sisteminin yerine hazırlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” incelendiğinde kamu çalışanlarının hedef, görev ve yetkinlik temellerinde değerlendirilmelerinin amaçlandığı görülmektedir.¹⁵²

Yönetmelik taslağının 11 ek formu bulunmakta olup bunlardan ilki başarı puanının hesabında ağırlıkların nasıl belirleneceği ile ilgilidir. Forma göre yöneticiler için hedefler %50 ağırlıktayken yetkinlikler %45; hedef belirlenen personel için hedefin ağırlığı %35, görevlerin ağırlığı %30, yetkinlik ölçeğinin ağırlığı ise %30 olarak belirlenmiştir. Her kesim için vatandaş memnuniyetinin yüzdesi ise %5 olmuştur. Ayrıca taslağın ikinci ekini oluşturan formda görev sınıflarına göre de ayırım yapılmış olup dört görev sınıfının toplam görev puanına yüzdelik katkısının sırasıyla %40, %30, %20 ve %10 olarak esas alınması öngörülmüştür.

Taslakta performans değerlendirilmesi için doldurulacak altı adet değerlendirme formu bulunmakta olup bunlar sırasıyla:

- En Yakın Amir Tarafından Doldurulacak Form,
- Personelin İş Arkadaşları Tarafından Doldurulacak Form,
- En Yakın Astlarca Doldurulacak Form,
- Hizmetten Yararlanacaklar Tarafından Doldurulacak Form,
- Personelin Kendi Değerlendirmesini Yaparken Esas Alacağı Tablo,
- Vatandaş Memnuniyetine İlişkin Form,

şeklindedir. Bu formlardan en yakın amir tarafından doldurulacak form ile çalışanların yönetici puanı iş bilgisi ve kalitesi, iletişim ve işbirliği, görev bilinci ve iş alışkanlıkları, disiplin ve kurallara uyma, gelişime açıklık ölçütlerinde 40 soruya verilecek cevaplarına sonucuna göre oluşturacaktır. İş arkadaşları ve en yakın astlar

¹⁵² Devlet Personel Başkanlığı. (2017). **Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı**, Erişim: http://www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/strateji_gelistirme/proje/pdf/Kamu_Pers.BasarilarininDeg.iliski_nGenel_YonetmelikTaslagi_-bakanliklari_gorusleri_cercevesinde-13.01.2017.pdf, 24.03.2019.

tarafından doldurulacak formlar ise her biri 100 üzerinden değerlendirilen 12'şer sorudan oluşmaktadır. Hizmetten yararlananların kullanacağı ve vatandaş memnuniyet formları ise yedi soru içermekte olup beşli likert ölçeğinde memnuniyet derecesini ölçmektedir. Kendi kendini değerlendirme formu ise çalışanın dönem performansını nasıl değerlendirdiği gibi ucu açık sorulardan oluşmaktadır.

Yeni taslak sistem performans terimini içermemekte, bunun yerine başarı kelimesini kullanmaktadır. Bu durumun sebebi olarak, performans kavramı rekabetçi bir yapıyı getireceğinden ötürü sendikalar tarafından iş güvencesinin geri plana atılacağı kaygılarının oluşabileceği ihtimali düşünülmektedir.¹⁵³

Taslak ile getirilen değerlendirme düzeyleri A, B, C, D olarak sıralanmış ve A düzeyi için 90-100 puan aralığı, B puanı için 76-89 puan aralığı, C puanı için 60-75 puan aralığı, D puanı için 0-59 puan aralığı belirlenmiştir. Bu düzeyler sicil sistemiyle aynı olup taslağın getirdiği yenilikler; yetkinliklerin yanı sıra hedeflerin ve yukarıda sayılan yeni değerlendiricilerin sisteme katılması; değerlendirme dönemlerinin altı ay veya bir yıl olarak belirlenmesi; itiraz sürecinin bir üst amire yapılması akabinde onun en yakın amirince yapılacak değerlendirmenin kesinlik kazanması; A ve B puanı düzeyinde olanların bu durumunun görevde yükselme, kişisel gelişim imkanları, yer değiştirme ve yurtdışı görevlendirmelerde dikkate alınması; C ve D düzeyinde bulunanların üstleriyle görüşerek gelişim planı hazırlaması; müteakip üç dönemin ikisinde hâlâ bu düzeylerde bulunması halinde yer değişikliği veya naklen atanma durumları olarak sayılabilecektir.¹⁵⁴ Sicil sistemi ile başarı değerlendirme sistemine ilişkin karşılaştırma Tablo 9'da sunulmuştur.

Kamu personelinin başarısını ölçmeyi hedefleyen söz konusu taslak için sistemin kamu görevlilerini yarıştırmadığı, sadece rutin görevleri ile kabul ve taahhüt ettiği hedeflerini zamanında ve beklenen şekilde yerine getirmesi, bu görevleri yerine getirirken de kamu görevlisi olmanın bilinciyle tutum ve davranışlarını sergilemesinin beklendiği ve bu düzeylerin ölçüldüğü görüşünün¹⁵⁵ yanı sıra taslağın Türkiye'de ABD'deki gibi bir kamu görevlisi sınıflandırması olmadığı için personeli

¹⁵³ Saydam, a.g.m., s. 90.

¹⁵⁴ Sayan ve Demirci, a.g.m., s. 690-692.

¹⁵⁵ Saydam, a.g.m., s. 105.

ölçmede net kriterler tespit edilemeyeceğinden sicil sisteminden farklı olsa dahi performansa dayalı bir değerlendirme sistemi olmayacağı yönünde¹⁵⁶ görüşler mevcuttur. Getirilen taslak hâlihazırda uygulamaya geçmediği için yapılacak çalışmalar neticesinde son haliyle yürürlüğe konulması ve kamu kurumlarınca deneyimlenmesi neticesinde sonuçları tartışılabilir.

Tablo 9: Sicil ve Başarı Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması
(Kaynak: Sayan, İ., Demirci, A., Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi, s. 693, 694.)

KARŞILAŞTIRMA KRİTERLERİ	SİCİL	BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ
Ölçüm Esasları	Genel Durum ve Davranış	Hedef, Görev, Yetkinlik
Değerlendirenler	Sicil Amiri	En Yakın Amir, İş Arkadaşları, En Yakın Astlar, Hizmetten Yararlananlar
Aleniyet	Gizli	Açık
Değerlendirme Dönemi	Bir yıl	Altı Ay veya Bir Yıl
Değerlendirme Düzeyleri	Çok iyi (90-100) İyi (76-89) Orta (60-75) Yetersiz (0-59)	A Düzeyi (90-100) B Düzeyi (76-89) C Düzeyi (60-75) D Düzeyi (0-59)
İtiraz	Sicil Amirine	Üst Amire (Kararı kesindir)
Olumsuz Değerlendirme Durumu	İki kez üst üste olumsuz sicil durumunda başka bir sicil amirinin emrine atanma, devam etmesi durumunda ilişkin kesilmesi	Müteakip üç dönemin ikisinde olumsuz olması durumunda yer veya görev değişikliği
Olumlu Değerlendirme Durumu	Kademe ilerlemesi ve derece yükselmesi	Görevde yükselme, kişisel gelişim imkanları, yer değiştirme ve yurtdışı görevlendirmelerde dikkate alınması

2.2.4. Yerel Yönetimlerde Performans Değerlendirme

Kamu sektöründe performans yönetimi açısından Türkiye’de 2003 yılında “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile yasal altyapı sağlansa da bireysel performans ölçümü sisteme dahil edilmemiştir. Kanunda hem bireysel hem de kurumsal performans düzeyi bağlamında ödül veya teşvik sistemine de yer

¹⁵⁶ Sayan ve Demirci, a.g.m, s. 697.

verilmemiş¹⁵⁷ olup Kanun genel hatları itibarıyla kamu kurumlarının mali açıdan hedeflerini tutturmak için stratejik yönetim anlayışının geliştirmesini hedeflemiştir.

Bireysel performans bağlamında bir yenilik getirmese de kamuda performans yönetimi anlayışının yasal dayanağını oluşturan bu kanundan bir yıl sonra 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi, iki yıl sonra da 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunlarına performans yönetimi ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan değişikliklerle mahalli idarelere performans yönetimi uygulaması açısından stratejik bir önem ve öncelik atfedildiği anlaşılmaktadır.¹⁵⁸

Kanunlarda yapılan değişikliklerle bütçe ve mali konularda stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve denetlenmesi haricinde bireysel performans değerlendirme ile ilgili dikkat çekici değişiklik, Belediye Başkanlarına “Belediye personelinin performans kriterlerini belirleme, izleme ve değerlendirme, bunlarla ilgili raporu meclise sunma”, İl Özel İdaresine “personelin performans kriterlerini görüşerek karara bağlama” yetki ve sorumluluklarının getirilmesi olmuştur.¹⁵⁹ Öte yandan, Belediye Başkanları tarafından belediyede sözleşmeli ve işçi kadroları hariç olmak üzere memur kadrosunda çalışanların en fazla %10’una yılda en fazla iki ikramiye ödenebileceği de hüküm altına alınmıştır.¹⁶⁰ Getirilen bu değişiklikler performans değerlendirme ve performans dayalı ücretlendirme açısından yeni ve kurumsal sistemler vadetmese de yerel yönetimlerde bireysel performansların dikkate alınması açısından en önemli görülen gelişme norm kadro sistemi olmuştur.¹⁶¹

Türkiye’de gerek yerel yönetimlerde gerekse merkezi idarede uygulanması planlanan performans dayalı ücretlendirme sistemlerinin başarıya ulaşması için, norm kadro kavramının tam manasıyla uygulanması bir zorunluluktur. Norm kadro,

¹⁵⁷ Köseoğlu, Özer ve Şen, Mustafa L., “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, sayı:2, 2014, s. 127.

¹⁵⁸ Köseoğlu, Özer, “Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Sayı: 17, 2008 s. 20

¹⁵⁹ 10.07.2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 18. Madde (b) bendi; 22.02.2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu 10. Madde (a) bendi.

¹⁶⁰ 03.07.2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu, 49. madde.

¹⁶¹ Bilgin, Kâmil U. ve Can, Hasan, **Yerel Yönetimler Personeline Etkisi Açısından Yerel Yönetimler Reformu**, 1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiler Kitabı, Sakarya, 2008, s. 2.

kamu kurumlarının amaçlarına uygun olarak görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaca en uygun sayıdaki kadroların sayısının, unvanının ve o kadroyu dolduracak kişilerde aranacak vasıfların belirlenmesi ve kural olarak uygulanmasıdır.¹⁶² Norm kadronun amaçlarından birisi olarak sayılan personelin başarı değerlendirilmesi, ilgili kadronun gereği belirli olduğundan görevi yürüten personelin başarı ve başarısızlığının ve bunların düzeyinin belirlenmesi açısından önemlidir.¹⁶³ Dolayısıyla, Türkiye’de 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde başlatılan norm kadro uygulamasının kamu kurumlarında amacına uygun olarak uygulanmasıyla performansa dayalı ücretlendirmede objektif ve işlevsel bir sistem getirilebilecektir.

2.3. Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme

Düzeyi ülkeden ülkeye değişmekle birlikte güvenceli bir mesleğe sahip olan kamu sektörü çalışanlarına karşı vatandaşlarca yeterli iş yapmayan, hak ettiği kadar fazla ödenen algısı bulunmaktadır. Kıdem sisteminin getirdiği bir özellik olan belirli dönemlerde otomatik ücret artışları ve devletin kişiye yaşam boyu iş garanti etmesi, kamu çalışanlarının performansa odaklanmaması sonucunu doğurmuştur. Yalnızca işte geçirilen zamanın parasal karşılığının alınması algısı ise ücretleri vergi mükellefleriyle finanse edilen kamu sektörünün bürokratik ve işlevsiz bir kurum olarak görülmesine yol açmıştır.¹⁶⁴

Söz konusu sorunun giderilmesi için özel sektörde kullanım alanı oldukça yaygın olan performansa dayalı ücretlendirme sistemi, devlet sektöründeki maaşların geleneksel yapısına bir alternatif olarak görülmüştür.¹⁶⁵ Böylece, PDÜ ile görevi olan kamu hizmetini gereği gibi ifa edenle etmeyenin ayırdımı yapılabilecek ve bekleneni ortaya koymayanı desteklemenin yükünden mükelleflerin rahatlaması sağlanacaktır.

¹⁶² Akçakaya, 2008, a.g.t., s. 186.

¹⁶³ Akçakaya, 2008, a.g.t., s. 196.

¹⁶⁴ Moğultay, Ulaş, “Making Performance Pay More Successful in Public Sector”, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı: 23, 2006. Erişim: http://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-ekonomik-sorunlar-_kasim-2006_.tr.mfa, 01.05.2019

¹⁶⁵ OECD, 2005, **Policy Brief. Paying for Performance: Policies for Government Employees**, s. 1.

2.3.1. Kamu Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ortaya Çıkması

Günümüzde dünyadaki iktisat politikalarına yön veren Neoklasik İktisat teorisinin homoekonomikus olarak tanımladığı insan rasyoneldir ve herkes kendi fayda düzeyini yükseltme amacı gütmektedir.¹⁶⁶ Bu tanım doğrultusunda, özel işletmelerin amacı da sunduğu mal veya hizmet ile karını maksimize etmektir. Özel sektör, bu amacını en önemli girdilerinden istihdam ettiği çalışanları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Çalışana verilen ücretin bu noktada firmanın daha yüksek kazanç elde etmesi ve hedeflerine ulaşması için bir araç olarak kullanıldığından rasyonel bir işletme kendisine fayda sağlamayan çalışana ücret ödemeyecektir. Dolayısıyla, işletme açısından çalışanın ücretinin değeri sağladığı yarar düzeyi olacaktır.

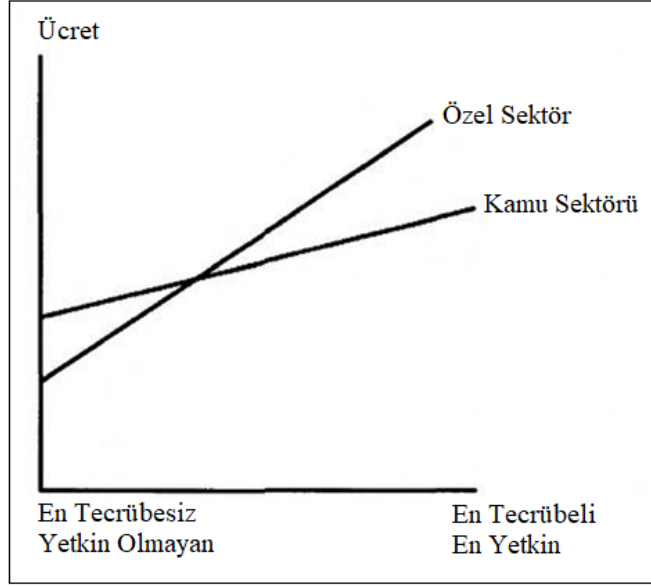
İsveç, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başlarında yapılan araştırmalara göre tecrübesiz ve yetkin olmayan bir çalışan, kamu sektöründe özel sektöre nazaran daha yüksek bir ücret ile çalışmaya başlarken zaman geçtikçe özel sektör ücretlerinin kamu sektörünü bir noktadan sonra geçtiği ve kamu sektörü hiyerarşisinin tepesinde bulunanların özel sektörün benzer pozisyonlarına göre oldukça az kazanç elde ettikleri olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁶⁷ Şekil 5'te yer alan göstergeler bağlamında, özel sektörde bir çalışanın organizasyona kattığı değer zamanla yükseldikçe istihdam eden kurum için çalışanın değeri artmakta ve bu değer ücretlerine yansımakta iken kamu sektöründe durum böyle değildir.

Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de kurumun verimliliğinin ve sunduğu hizmet kalitesinin artmasında kullandığı insan kaynağı emeğinin karşılığı olan ücretin söz konusu verimlilik ve kaliteyi arttırmada bir araç olarak görülmeye başlanmasıyla kamu sektöründe de ücretin bu artışı sağlayan mekanizması olan performansa dayalı ücret sisteminden yararlanılmaya başlanılmıştır.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Karagül, Mehmet, "Rasyonel Ekonomi ve Davranış İktisadından Değerler İktisadına", *M. Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 2, 2008 s. 425-428.

¹⁶⁷ OECD. (1996). *Pay Reform in The Public Service*, s. 8, 9.

¹⁶⁸ OECD, 1996, a.g.r., s. 8.



Şekil 5 : Özel Sektör/Kamu Sektörü Ücret Farklılaşması

(Kaynak: OECD, Public Management Occasional Papers, Pay Reform in The Public Service, 1996, s. 9)

2.3.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ülkelerde Uygulama Örnekleri

PDÜ uygulamalarını 1980'li yıllardaki ilk akımı hayata geçiren Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü üyesi ülkelerden Danimarka, Hollanda, Yeni Zelanda, İspanya, İsveç, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri olmuştur. İkinci bir dalga ise 1990'lı yılların başında Avusturya, Finlandiya, İrlanda ve İtalya'dan gelmiş; 2000'li yıllarda ise Almanya, Güney Kore ve bazı batı Avrupa ülkeleri de PDÜ'yü uygulama konusunda adım atmışlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde ise performans değerlendirmeleri ile ücretlendirme arasında sıkı bir bağlantı kuran ülkelerin insan kaynakları ve bütçe yönetimi arasında yüksek koordinasyonları bulunan, görevlendirmelerin pozisyon ve liyakate dayalı yapıldığı ülkeler olduğu tespit edilmiştir.¹⁶⁹

Kamu sektöründe performansa dayalı ücretlendirme, oldukça yavaş ilerleyen bir süreç olabilmektedir. Danimarka ve Finlandiya örneklerinde, hükümetlerin bu sistemleri tam olarak uygulamaya geçirmeleri ve hedeflerine ulaşmaları sekiz ile on

¹⁶⁹ OECD, 2005, a.g.r., s. 2.

yıl arasında süre gerektirmiştir. Söz konusu ülkelerden Danimarka, 1997 yılında başlayan uygulamaları 2005 yılında tamamlayabilmiş; Finlandiya ise 1992 yılında başlattığı uygulamada 2002 yılında %35-%50 arasında kamu görevlisini, 2005 yılında ise tüm kamu çalışanlarını sisteme başarılı bir şekilde dahil etmiştir.¹⁷⁰

Söz konusu uygulamayı hayata geçiren ülkelerden İsviçre’de kamu çalışanlarına performanslarının beklenen düzeyi aşması durumunda %12’ye kadar, Kanada’da yönetici düzeyindeki görevlilere %10 ila %25 arasında ek ödeme yapılabilirken Güney Kore’de bu oran %40 ile %100 oranına çıkabilmektedir.¹⁷¹

PDÜ uygulamaları, kamu çalışanlarının ücretlerini bahsedilen ülke örneklerinde arttırdığı gibi bazı ülke sistemlerinde ise belirli koşullar oluştuğunda azaltabilmektedir. Macaristan’da memurlara yönelik sadece performansa dayalı ücret artışı değil aynı zamanda baz ücretin azalabilmesi ihtimalini de barındıran bir düzenleme 2001 yılında getirilmiştir. Bu sistemle kamu yönetiminin en tepesinden başlayarak bakanların kurumlara, kurumların birimlere ve amirlerin memurlara belirlediği hedefler çerçevesinde memurların maaşı %30 artabileceği gibi %20 oranında azalış da gösterebilecektir.¹⁷²

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü üyesi ülkelerin üçte ikisinde, düzeyleri farklılaşmakla birlikte, performans değerlendirme sistemi ile PDÜ resmi olarak bağlantılı hale getirilmiştir. Bu sistemler genellikle kötü performans için yaptırımdan ziyade iyi performansı ödüllendirmeye dayanmakta olup kariyer temelli sistemlerde prim ve mesleki yükselme ön plana çıkarılırken pozisyon bazlı ülke sistemlerinde parasal teşvikler daha ön plandadır.¹⁷³

2.4. Türkiye’de Performansa Dayalı Ücretlendirme

Osmanlı İmparatorluğundan zamanından itibaren memurlar günün koşullarına göre oldukça iyi güvencelerle aylık olarak sürekli bir gelir kaynağına sahip

¹⁷⁰ OECD. (2005a). **Performance Related Pay Policies for Government Employees**, s. 43.

¹⁷¹ OECD, 2005, a.g.r., s. 5.

¹⁷² **Performance Related Pay (PRP)**, SIGMA Update, Sayı 8, 2005, s. 11.

¹⁷³ OECD, 2005a, a.g.r., s. 31.

olduğundan dönemde istenilen bir statü haline gelmiştir. Ancak, Osmanlı'dan cumhuriyet dönemine çekiciliğini koruyan memuriyet, ekonomik buhran dönemlerinde bu çekiciliği yitirmiş ve ücret yönünden zaman zaman sıkıntılı dönemlere girilmiştir. Bu dönemlerde performansı yüksek ve nitelikli personelin kaybedilmesi yeni arayışlara sebep olarak birçok kamu kurumu yasaları zorlayarak personele ek ücret ve bazı avantajlar sağlama yoluna gitmiştir.¹⁷⁴

Performans değerlendirmesinin Türkiye'deki ilk örneklerinin Kamu İktisadi Kuruluşlarında denenmesi akabinde 1960'lı yıllardan itibaren özel sektörde de uygulama alanı bulmuş, özellikle sendikalar aracılığıyla ücret düzenlemelerine yönelik birtakım başarılar elde edilmiştir.¹⁷⁵ Ancak bu uygulamalar performansa dayalı ücretlendirmeden ziyade iş değerlendirme çalışmaları sonucu ortaya çıkarılan iş gruplama sistemine göre ücretlerin düzenlenmesine yönelik çalışmalardır.

Türkiye'de özellikle 2000'li yıllara gelindiğinde, kamu kurumlarında kurulması hedeflenen performansın ölçümü ve denetlenmesi gibi konular üzerinde arayışların bulunduğu, bu bağlamda performansa dayalı ücretlendirme sisteminin de öne çıkan bir konu durumuna geldiği belirtilmektedir.¹⁷⁶ Dünyadaki mevcut akıma uyum sağlanarak kamu yönetiminin daha iyi hale getirilmesi bağlamında kamudaki insan kaynağının piyasa ilkeleri çerçevesinde çalışabilmesi için temel amaç olan performans kavramının kamuda yer bulmasına çabalanmakta¹⁷⁷; bu doğrultuda performansa dayalı ücretlendirme sistemi de son dönemde kamu kurumlarında yaygın hale gelmektedir.¹⁷⁸ Türkiye'de performans kavramının bahsinin geçtiği beş yıllık kalkınma planları ile özellikle son yıllarda PDÜ kavramına yer veren yıllık planlar 2.5. konu başlığı altında detaylı olarak incelenmiştir.

¹⁷⁴ Çizioğlu, a.g.t., s. 22.

¹⁷⁵ Bingöl, a.g.e., s. 23

¹⁷⁶ Demir, Rıza, "Bir Performansla İlişkili Ücretlendirme Örneği: Akademik Teşvik Uygulaması ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlerin Uygulamaya Yönelik Görüşleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, 2019, s. 279.

¹⁷⁷ Sayan ve Demirci, a.g.m., s. 668

¹⁷⁸ Sayan ve Demirci, a.g.m., s. 673.

2.4.1. Türkiye’de Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamaları

Türkiye’de kamu personeline mevzuatın belirledikleri haricinde ödeme yapılamamaktadır. Sınırlı bir çerçevede yasal olarak düzenlenen aylık, harcırah, temsil giderleri, fazla çalışma ücretleri ve mali sorumluluk tazminatı gibi ek ödeme kapsamındaki gelirler ise amir veya başka bir merci inisiyatifinde olmayıp özlük hakkı statüsündedir. Taşra teşkilatlanmalarında görevlendirilenlerin bölgeler arası değişen ek gelir kalemleri ile Türk Silahlı Kuvvetlerinde ağır görevlerde çalışanlara iş güçlüğü zammı gibi ödemeler de bu kapsamdadır.¹⁷⁹

Yasal ek ödemelerin haricinde Türkiye’de kapsamı ve etkinlikleri değişken olmakla birlikte çeşitli sektör ve statüdeki kamu çalışanları için bazı performansa dayalı ücret uygulamaları bulunmaktadır. Birçoğu amacının dışına çıkarak mutad ödeme haline gelmiş bu sistemlere ve uygulandıkları alanlara aşağıdaki değinilmiştir.

2.4.1.1. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Başarı Ücreti

Kamu İktisadi Teşebbüslerindeki sözleşmeli personelin ücretleri 1990 yılında çıkarılan 399 sayılı KHK kapsamında baz ücret, kıdem ücreti ve başarı ücreti olarak ödenmektedir. İlgili KHK, başarı düzeyi “A” olan personele temel ücretinin %8’i, “B” olanlara %4’ü, “C” olanlara %2’sinin başarı ücreti olarak ödeneceğine hükmetmiştir.¹⁸⁰

Performansa dayalı ücretlendirme uygulaması niteliğindeki bu düzenlemenin yanı sıra başarısızlığı cezalandırma açısından ise 100 üzerinden 59 ve altı puan alanlara başarı ödemesi yapılmaması ve başka bir sicil amirine tabi olarak temel ücretle altı ay deneme süreli yeni bir sözleşmeye tabi olarak çalışılması hükmü de bulunmaktadır.¹⁸¹

¹⁷⁹ Arslan, Mustafa, “Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği”, *Sayıstay Dergisi*, Sayı: 109, 2018, s. 110, 111.

¹⁸⁰ 22.01.1990 tarih ve 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, madde 27.

¹⁸¹ 22.01.1990 tarih ve 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, madde 43.

Konuyla ilgili yapılan bir araştırmaya göre, 2014 yılında tüm KİT'lerdeki başarı düzeyi "A" olan personelin oranının %99,72 olduğu belirlenmiştir.¹⁸² Dolayısıyla, teoride performansa dayalı ücretlendirme sistemi olan bu uygulama, pratikte mutlak bir ödeme aracı haline geldiğinden işveriminin kalmadığını ifade etmek mümkündür.

2.4.1.2. Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Statüsü İçin Teşvik İkramesi

Türkiye'de performansa dayalı ücretlendirme örneklerinden bir diğeri ise kadro karşılığı sözleşmeli personel statüsüdür. Kadro karşılığı sözleşmeli personel, bazı kamu kurumlarının mevzuatlarında bulunan özel hükümlere göre memur kadroları karşılığında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun istihdam hükümlerine bağlı kalınmadan çalıştırma olanağı sağlayan bir düzenlemedir.¹⁸³

Memuriyette avantajlı bir maaş rejimi olarak görülen ve mevzuatta açık olarak tanımlanmayan bu statüde, kurumlara göre farklılık gösteren şekilde yılda dört ikramiyenin yanı sıra performansı baz alan yılda iki kez de teşvik ikramiyesi ödenebilmektedir. Teşvik ikramiyesinin şartı emsal çalışanlara göre üstün başarılı çalışmalar gerçekleştirmektir.¹⁸⁴ Fakat, uygulamada başarılı olarak değerlendirme kistası kurumun takdirine bırakıldığından performansa dayalı ücretlendirme olmaktan ziyade tüm çalışanlara eşit düzeyde ikramiyeyi zamanı geldiğinde ödenmesini sağlayan bir araç olmuştur.¹⁸⁵

2.4.1.3. Tarım ve Orman Bakanlığı'nda Üretim Teşviki Ödemeleri

Performansa dayalı ücretlendirmenin uygulandığı bir diğer örnek ise Tarım ve Orman Bakanlığı'nda görülmektedir. 21.12.1967 tarihli ve 969 sayılı Tarım ve

¹⁸² Aydın, İsmail, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücret Rejimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Devlet Personel Başkanlığı, Yayınlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 2016, s. 102-103. [Aktaran: Saydam, a.g.m., s. 87.]

¹⁸³ Albayrak, Süha, Sayan, İpek, "Kamuda Melez Bir Statü: Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel", *Mülkiye Dergisi*, Sayı: 272, 2011, s. 198.

¹⁸⁴ Albayrak, Sayan, a.g.m., s. 197-215.

¹⁸⁵ Ceylan, Zeynep, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 74-75, 2009, s. 63.

Köyişleri Bakanlığı'nın Merkez ve Taşa Kuruluşlarına Döner Sermaye Verilmesi Hakkında Kanun'un 3. maddesinin 3. fıkrasına göre döner sermaye işletmelerinden elde edilen karın %80'e kadarlık kısmı 657 sayılı Devlet Memuru Kanunu'na tabi olarak çalışan memur ve sözleşmeli personele bir yılda iki asgari ücret brüt tutarını geçmemek üzere üretim teşvik primi olarak ödenebileceği belirtilmiştir. Söz konusu kanun maddesine dayanılarak çıkarılan 31.01.2015 tarihli uygulama yönetmeliğinin dördüncü bölümünde ise ödenecek prim tutarının hesaplanmasında iş hacmi, görev yapılan yer, görevin güçlük düzeyi ve önemi, personelin hizmet sınıfı, kadrosu, pozisyonu ve çalışmasının dikkate alınacağı belirtilmiştir.¹⁸⁶

Tarım faaliyetlerinde görevli kamu çalışanlarının verimliliğini ve etkinliği arttırma amacıyla düzenlendiği anlaşılan bu uygulamanın etkinliği ve sonuçları incelendiğinde ise Sayıştay tarafından hazırlanan "Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın 2015 yılı Sayıştay Denetim Raporu" göze çarpmaktadır. İlgili rapora göre üretimi teşvik primi ödemelerinde iş hacmi, görev yeri, görevin zorluğu ve önemi gibi kriterle yönelik puanlamalara uyulmadığı, ödeme usul ve işlemlerinde aykırılıklar bulunduğu; dolayısıyla, üretim teşvik primi uygulamasının cazipliğini yitirdiği, ek ödemenin teşvik primine tercih edildiği, günün şartlarına ve Bakanlık vizyonuna uygun olarak amacına uygun hale getirilmesinin yerinde olacağı hususları raporlanmıştır.¹⁸⁷

2.4.1.4. Sağlık Bakanlığı'nda Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi

Kamu çalışanlarına performansına dayalı olarak ödemenin yapıldığı en geniş alanı Türkiye'de kamu sağlık sektörü oluşturmaktadır. Döner sermaye kapsamında, Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde performansa dayalı ek ödeme sistemi 2004 yılından itibaren bireysel bazda, 2005 itibarıyla ise ek olarak kurumsal performans bazında uygulanmaktadır. Üniversite hastanelerindeki döner sermayeden yapılan ek ödemeler 1981 yılından itibaren uygulanırsa da ek ödemenin üst limiti kanunla belirlendiği için oluşan engel, 01.02.2011 tarihinden itibaren ek ödeme dağılım

¹⁸⁶ Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği (31.01.2015) 43. madde, Resmî Gazete (Sayı: 29253).

¹⁸⁷ Sayıştay Raporu. (2016). **Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın 2015 yılı Sayıştay Denetim Raporu**, s. 87.

oranlarının belirlenmesinin üniversitelerin yönetim kurulları yetkisine geçmesiyle ortadan kalkmıştır.¹⁸⁸

Türkiye’de kamu hizmeti gören sağlık kuruluşlarında personellerin baz temel maaşları kıdemleri ve istihdam durumları gibi özelliklere göre merkezi yönetim tarafından belirlenirken Bakanlığa bağlı hastanelerde ve üniversite araştırma hastanelerinde çalışanlara yönelik belirli kriterlerin puanlamaları doğrultusunda performansa dayalı ek ücretlendirme sistemi uygulanmaktadır.¹⁸⁹

Sistemin ana unsurunu oluşturan değerlendirmeler 5120 tıbbi işlemin puanlandırılmasıyla oluşmaktadır. Muayene, ameliyat, laboratuvar tetkikleri gibi tüm ana ve alt tıbbi işlemlerin farklı puanlaması bulunmaktadır. Kurum performansı çalışılan gün ile toplam performans puanının aritmetik ortalaması ile bulunurken bireysel bazdaki performans düzeyi meslek katsayısı, çalışılan gün sayısı, kadro ve unvan gibi değişkenlerin hesaba katılmasıyla belirlenmektedir.¹⁹⁰ Diğer taraftan, Sağlık Bakanlığının belirlediği kalite standartlarının yanı sıra hastaların memnuniyet düzeyi anketleri ve çalışanların her yıl iki kez doldurduğu memnuniyet anketlerinin sonucu ortaya çıkan tesis katsayısı da verilecek ek ödemede önemli bir rol oynamaktadır.¹⁹¹

Kamu hastanelerinde uygulanan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin; tıbbi zorunluluklar dışında diğer hastanelere hasta sevkinin düşmesi, sağlık hizmetinde ulaşılabilirliğin artışı, muayene bekleme süresi azalışı ve hasta sayılarının artışı ve döner sermayeyi oluşturanın personelin kendi yarattığı katma değer olduğundan bunun üzerinde söz sahibi olması gibi etkenlerden ötürü olumlu yönleri

¹⁸⁸ Akpınar, Ali ve Taş, Yunus, “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin Hekimlerin Tutumları Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 2013/2, 2013, s. 170, 171.

¹⁸⁹ Akçakanat, Tahsin ve Çarıkçı, İlker, “Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ödeme Sistemi: Üniversite Hastanelerinde Çalışan Öğretim Üyeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 3, 2016, s. 869.

¹⁹⁰ Aydın, Sebahattin ve Demir, Mehmet, **Sağlıkta Performans Yönetimi: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi**, T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2007, s. 61-65.

¹⁹¹ Koçyiğit, Seyhan ve Karadoğan, Nursen, “Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ve Maliyetlere Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 9, 2017, s. 510.

olduğu değerlendirilirken¹⁹² standart performansa dayalı ücret uygulamalarında performans ücretinin temel ücretin en fazla %10-%20 arasında bulunduğu ancak bu uygulamada ek ödemelerin doktor maaşlarının aylık baz ücretlerinin birkaç katına çıkabildiği¹⁹³, sağlıkta performansa dayalı ek ödemenin sarsıcı etik sorunlara yol açtığı, hekimlerden sayıya ölçülebilir hizmet beklendiği ve hekim-hasta ilişkilerini bozduğu görüşleri de mevcuttur.¹⁹⁴

2.4.1.5. Akademik Performans İçin Teşvik Ödemeleri

Türkiye’de bilimsel çalışmaları geliştirmek amacıyla Yüksek Öğretim Kurumu tarafından 2016 yılından itibaren yükseköğretim kurumundaki öğretim elemanlarına akademik teşvik ödeneği verilmesi kararlaştırılmıştır. Uygulama ile yıl içinde yapılacak araştırma, proje, tarasım, sergiler ile alınacak atıflar ve patentler karşılığında belirli ölçüler ve hesaplamalarla akademik teşvik ödemesi yapılmaktadır. Türkiye’de ilk kez uygulanan bu sistemin benzer iki örneği ABD’deki Montana Devlet Üniversitesi ve Wyoming Üniversitesi’nde bulunsa da söz konusu örnekler bir defaya mahsus teşviki benimserken YÖK’ün getirdiği sistem teşvik ödemesinin tüm üniversiteleri kapsamasını ve akademisyenler için her ay alınacak ücrete yansımalarını benimsemiştir.¹⁹⁵

Akademisyen verimliliği ve etkinliğinin artırılması ve ülkedeki akademik performansın yükseltilmesini amacını güden uygulamada belirli kriterler doğrultusunda akademik personelin performanslarıyla ücretleri ilişkilendirilmiştir. Uygulamaya 2016 yılında başlanan sistem, Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği’nin 14.05.2018 tarihinde yürürlüğe girmesiyle güncellenerek yapılan akademik faaliyetlerin türüne göre değişken puanlama sistemi getirilmiştir. Öte

¹⁹² Çakır, Özlem, “Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Sayı: 1, 2014, s. 5.

¹⁹³ Coşkun, Sinan, “Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri: Kahramanmaraş İlinde Ampirik Bir Çalışma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:3, 2015, s. 62.

¹⁹⁴ Türk Tabipler Birliği. (2009). *Hekimlerin Değerlendirmesi ile Performansa Dayalı Ödeme*, TTB Yayınları, Ankara, s. 57.

¹⁹⁵ Okumuş, Kübra ve Yurdakul, İbrahim, “Akademisyenlerin Akademik Teşviğe İlişkin Görüş ve Düşünceleri”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı: 58, 2017, s. 147.

yandan, bilimsel makalelerin yayımlanmasında da puanlama için kurallar getirilerek uluslararası bir dergi için en az beş yıldır her sene bir kez yayımlanması şartı, uluslararası düzeyde tebliğ sunumu için en az beş farklı ülkeden konuşmacı olması gibi şartlar da temel kriter olarak belirlenmiştir. Yapılan hesaplamalarda bilimsel alanlar da dört farklı kategoride tanımlanarak her birinin ağırlıklı katsayısı farklılaştırılmıştır.¹⁹⁶ Sistemin verimliliği, işlerliği ve bilimsel katkılara etkisi, uygulama tecrübesi kısa ve orta vadede arttıkça görülebilecektir.

2.4.1.6. Emniyet Teşkilatı Mensupları İçin Taltif Ödemeleri

Ülke iç güvenliğini sağlamakla görevli Emniyet Teşkilatında da mensupların performanslarının yükseltilmesi, vatandaşlar için kaliteli güvenlik hizmetlerinin sunulması için çalışanların motivasyonunu artırma bağlamında maddi bir teşvik olan taltif sistemi kullanılmaktadır. Emniyet Teşkilatı Kanunu'nun 86. Maddesine göre devletin çıkarlarını korumada yüksek hizmeti görülenler aylık ücretlerinin iki ile beş katı arasında, yaşamını ortaya koyarak fedakârlık gösterenler ise altı ile yirmi dört katı aylık maaş tutarlarına kadar ödüllendirilebilmektedirler.¹⁹⁷

Fakat başarıyı ödüllendirme ve teşvik amacı güden bu aracın kullanımında izlenen yolda ise etik kurallara uyulmadığı yönünde bulgulara rastlanılmıştır.¹⁹⁸ Diğer taraftan, performansa dayalı ödüllendirmede ortaya konulan işte teşvikin sadece belirli sayıda personelle sınırlı tutulması ve ilgili kişinin ekonomik durumuna göre verilip verilmemesi yalnızca çalışanın amirince yapılan değerlendirmelerin baz alındığı bu sistemde adilliği sağlayamamaktadır.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Demir, a.g.m., s. 279-282.

¹⁹⁷ İnankul, Hakan, "Türk Polis Teşkilatında Motivasyon ve Bunun Kavram Teorileri Açısından Değerlendirilmesi", *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Sayı: 10, 2015, s. 547, 548.

¹⁹⁸ İnankul, Hakan, **Türk Polis Teşkilatında Etik Algısı: Ampirik Bir Çalışma**, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2013, s. 156. [Aktaran: İnankul, Hakan, a.g.m., s. 548]

¹⁹⁹ İnankul, Hakan, a.g.m., s. 551.

2.5. Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmeye İlişkin Politikalar

Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesine yönelik politikaların incelenmesi için öncelikle Türkiye'deki devlet idaresinin konuya bakış açısının irdelenmesi gerekmektedir. Bu noktada, cumhuriyetin kurulmasından itibaren planlı bir kalkınma ve büyüme stratejisi güden Türkiye için kalkınma planları ile orta ve yıllık düzeyde hazırlanan planlar önem arz etmektedir. Çünkü kalkınma planları, hazırlanma aşamasında stratejileri ve hedefleri ile hükümetlerin genel siyasetini yansıtırken²⁰⁰ uygulama aşamasında toplumun beklediği doğrultuda devlet siyaseti olan bir politika anlayışıdır.²⁰¹

Bu bölümde, kamuda performansın gündeme geldiği 1980'li yılların sonundan itibaren kalkınma planlarının ve bazı yıllık programların kamu personeli için öngördüğü performans uygulamalarına ilişkin tespit ve önerileri ile hükümetlerin bu konudaki düzenlemelerine yer verilecektir.

2.5.1. 1985-2000 Yılları Arası Dönem

1985-1989 yılları arasını kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi" başlığı altındaki 827. ve 828. Maddelerinde:

- Personel ve ücret sisteminin günün şartlarına uyumlu ve kurumlar arasında dengeli olacağı,
- Nitelikli personelin çalıştırılmasına yönelik bir yapıya kavuşturulacağı,
- Kurumun işlevi ile uyumlu insan kaynağı planlaması yapılacağı,
- Kurumlardaki her kademedeki görev, yetki ve sorumlulukların kesin sınırlarla tespit edileceği,

hususlarına değinilmiştir.²⁰²

²⁰⁰ Aytür, Memduh, **Kalkınma Yarışı ve Türkiye**, Bilgi Yayınevi, 1970, s. 27.

²⁰¹ Aytür, M., a.g.e., s. 161.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma planında bizzat performans yönetimi ve değerlendirmesinden bahsedilmese de gerekli bazı koşulların gerçekleşmesi hedeflenmiştir. Bu kalkınma planına dayanılarak özellikle kamunun mali konulardaki performansının ölçülmesini ve denetim mekanizması getirilmesini hedefleyen 1989 yılında çıkarılan merkezi hükümetin performansının ölçülmesi konusundaki kılavuz ile 1991’de TODAİE’nin yayımladığı “Kamu Yönetimi Araştırma Raporu (KAYA)” ise uygulama şansı bulamadan rafa kalkmıştır.²⁰³

Altıncı Beş Yıllık (1990-1994) Kalkınma Planı’nın “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi” başlığı altındaki 1133. ve 1135. maddelerinde:

- Kamu yönetiminde verimliliği artırıcı tedbirlerin alınarak hizmetin daha hızlı, kaliteli ve ekonomik şekilde geliştirilmesi için modern yönetim sistemlerinin geliştirileceği,
- Rasyonel bir personel politikası uygulanarak dengeli, görev ve sorumluluklarla uyumlu ücret sisteminin geliştirileceği,

konuları belirtmekle birlikte planın “Politika Esasları” başlıklı beşinci bölümünün 89. Maddesinde kamu yönetiminde performans artırılması çalışmalarına hız verileceği, verimlilik ve etkinlik ilkelerine bağlı kalınacağından bahsedilmiştir.²⁰⁴

1996-2000 dönemi için hazırlanan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma planında öncekilerden farklı olarak “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” başlığı altında temel yapısal değişim projesine yer verilmiştir. Performansa ve denetime ilk defa yer veren planda:

- Kamu kurum ve kuruluşlarının fonksiyonlarının yeniden değerlendirilerek performanslarının ölçümü için denetim sistemine geçileceği²⁰⁵,

²⁰² Devlet Planlama Teşkilatı. (1984). **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985-1989**, Yayın No: 1974, Ankara, 1984, s. 173.

²⁰³ Köseoğlu; Şen, a.g.m., s. 128.

²⁰⁴ Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994**, D.P.T. Yayın No: 2174, Ankara, 1989, s. 325, 326.

- Yönetici düzeydeki devlet memurlarının eğitimle yönetici formasyonunun sağlanacağı, performans hedeflerine ulaşamayanların başka bir kamu görevine ücret eşitliği gözetilmeksizin nakledileceği,
- Hizmet üretiminde özel nitelik gerektiren işlerde çalışanların özel sektörle rekabet edecek düzeyde ücretlendirileceği,
- Performansın ücretin belirli bir yüzdesi olarak değerlendirileceği,
- Özellikle kamuda hizmet sektöründeki işlerde hedefler göz önüne alınarak harcama sınırı ve işin bitim süresi dahilinde çalışanların performanslarının elde edilen sonuçlara göre değerlendirileceği²⁰⁶,
- KİT'lerde etkin bir performans değerlendirme sisteminin geliştirileceği²⁰⁷,

hususlarına yer verilmiş ancak sayılan maddelerin uygulanmasına yönelik bir icraat ortaya konulamamıştır.

2.5.2. 2001-2018 Yılları Arası Dönem

Uzun Vadeli Strateji ibaresi de eklenen Sekizinci Beş Yıllık (2001-2005) Kalkınma Planı'nda ilk defa kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili bir maddeye yer verilmiştir. Bu kapsamda, kamunun çalışanın performansını etkin bir şekilde ölçen sisteme kavuşturulmasının gerekliliği, yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi ve esnekliğin temel ilkeler olacağı vurgulanmıştır.²⁰⁸ Diğer taraftan planda, özelleştirme kapsamı dışında kalan kamu kurum ve kuruluşlarında performansa dayalı işletme ve yönetim anlayışının geliştirileceği belirtilmiştir.

Dönemde, 58. Hükümetin 28.11.2002 tarihli Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne açıklanan programında ise kamuda yöneticilerle çalışanlar arasında

²⁰⁵ Devlet Planlama Teşkilatı. (1995). **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000**, Ankara, 1995, s. 118.

²⁰⁶ Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000, s. 119, 120.

²⁰⁷ Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000, s. 169.

²⁰⁸ Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, Ankara, 2000, s. 192.

sözleşmeler yapılarak performans yönetiminin geliştirileceği, uzun vadede ise performansa dayalı ücret sistemine geçileceği hususu açıklanmıştır.²⁰⁹

2000’li yılların başlarında özellikle Avrupa Birliği’ne yönelik uyum çerçevesinde kamu yönetimi alanında reformlar da gündeme gelmiş ve belirtilen 58. Hükümet Programı’nda da yer aldığı üzere, yeni düzenlemeler ortaya konulmuştur. Bunlardan en önemlisi, temelde yerel yönetimlerle merkezi idarenin görev ve yetkilerini yeniden düzenleyen Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı’dır. Tasarının gerekçesinde:²¹⁰

- Performansa dayalı olmayan bir çalışma ve ücret sisteminin bulunmasının kamu personel rejimi açısından bir sorun unsuru olduğu,
- Hedeflenen ve performans ölçeklerinden yoksun denetim sistemi bulunduğu,
- Mevcut kamu yönetim anlayışının kamu görevlilerine performansa dayalı, dengeli ve yeterli ücret sistemi ile uygun ödüllendirme sistemi getirmediği,
- E-Devlet, bürokrasinin azaltılması ve vatandaşın memnuniyet düzeyinin ölçülmesi ve performans-ödüllendirme sistemi ile çağdaş bir yönetim anlayışının hayata geçirileceği,

hususları ifade edilmiştir. Fakat, 15.07.2004 tarihinde TBMM’de onaylanan KYTKT, 09.08.2004 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Makamınca iade edilmiş ve söz konusu Kanun da uygulanma şansı bulamamıştır.

Dönem olarak 2007 ve 2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın “Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” başlığı altındaki 700. maddesinde personel değerlendirme sisteminin objektif ve şeffaf biçimde ölçümü sağlayacak standartlarla görevin özelliği de dikkate alınarak geliştirileceği ve uygulamaya geçirileceği, eski sistemin gözden geçirileceği

²⁰⁹ Bakanlar Kuruluna Güven Oylaması Hakkında Karar (29.11.2002). Resmî Gazete (Sayı: 24951, 29.11.2012)

²¹⁰ **Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Gereçesi** (29.12.2003 tarihli ve 5767 sayılı), TBMM İnternet Sitesi Erişim: <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss349m.htm>, 03.05.2019

bildirilmiştir. Ayrıca 696. maddesinde kamuda performans kültürünün oluşturulması ve bu doğrultuda izleme, ölçme ve değerlendirme süreçlerinin geliştirileceği belirtilmiştir.²¹¹

Onuncu (2014-2018 yılları arası dönem) Kalkınma Planı'nın "Kamuda İnsan Kaynakları" başlıklı bölümünde ise performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ihtiyacının devam ettiği, bu doğrultuda işlevsel performans değerlendirme sistemi geliştirmenin hedeflendiği hususu vurgulanmıştır.²¹²

2.5.3. 2018 ve 2019 Yıllık Programları

Türkiye'de ekonomiden sağlığa, eğitimden turizme kadar tüm alanlarda kamu yönetimi perspektifinde yol gösterici bir rehber olarak on yıllardır hazırlanan kalkınma planlarında 1990'lı yıllardan itibaren her seferinde kamu sektöründe performans yönetimi, kamu çalışanlarının performans değerlendirmeleri ve son dönemde de performansa göre ücretlendirme kavramlarından ve bu sistemlerin gerekliliğinden bahsedildiği görülmektedir.

Çıkarılan beş yıllık kalkınma planlarında yer alan politikaların yıl bazında işleyişine yol gösteren nitelikte hazırlanan yıllık programlardan 2018 yılı programına göre kamu personellerinin performansa dayalı değerlendirilmesine yönelik sistemin başlatılması hedeflenmiş olup detaylı bilgi Tablo 10'da sunulmuştur.²¹³

Tablo 10'da yer alan bilgiler ışığında, 2018 yılı aralık ayı için son tarihi verilen performansa dayalı değerlendirme sisteminin başlatılacağı ve bu doğrultuda bir mevzuat taslağının uygulamaya konulacağı açıklanmıştır.

²¹¹ Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). **Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı 2007-2013**. Ankara, 2006, s. 95, 96.

²¹² T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2017). **Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018**. Ankara, 2017, s. 58.

²¹³ T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2017). **Onuncu Kalkınma Planı 2018 Yılı Programı**. Ankara, 2017, s. 178, 179.

Tablo 10: 2018 Yılı İçin Kamuda Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulmasına Dair Tedbir Çizelgesi

(Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2017). 10. Kalkınma Planı 2018 Yılı Programı, s.179)

Politika / Tedbir	Sorumlu/ İşbirliği Yapılacak Kuruluşlar	Süre	Yapılacak İşlem ve Açıklama
Kamu sektöründe hizmet kalitesi ve personel verimliliğini yükseltecek bir insan kaynağı yönetim modeli oluşturulacaktır. (Kalkınma Planı p.381)			
Tedbir 151. Kamu personeline yönelik performansa dayalı değerlendirme sistemi başlatılacaktır	Devlet Personel Başkanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı	Aralık Sonu	Hazırlıkları tamamlanmış bulunan kamuda performansa dayalı değerlendirme sistemi oluşturulmasına yönelik mevzuat taslağı uygulamaya koyulacaktır

Türkiye’de 25 Haziran 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonrası kamu personel sisteminin de modern bir anlayışla yönetilmesi ve ülke ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yapılandırılmasının önemini koruduğunu bildiren 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı’nda da kamuda performans değerlendirmesine yer verilmiştir.²¹⁴ Bu doğrultuda, 2019 yılı için planlanan tedbiri içeren bilgi Tablo 11’de görülmektedir.

Bir önceki yıllık plandan farklı olarak 2019 yılı programında, performans değerlendirme sisteminin yanı sıra bu kez, kamu sektörü insan kaynağının ödül sistemi ve performans vasıtasıyla etkin yönetiminin sağlanacağı, verimlilik ve başarının ödüllendirileceği, bu sistemi kurmak için yönetmelik hazırlanacağı, sürenin Aralık 2019 ayı sonu olarak belirlendiği bildirilmiştir.

²¹⁴ T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2018). **2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı**. Ankara, 2018, s. 150.

Tablo 11: 2019 Yılı İçin Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirme Sistemi Oluşturulmasına Dair Çizelge
(Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2018). 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s. 151)

Politika/ Tedbir	Sorumlu/ İşbirliği Yapılacak Kuruluşlar	Süre	Yapılacak İşlem ve Açıklama
Kamu sektöründe hizmet kalitesi ve personel verimliliğini yükseltecek bir insan kaynağı yönetim modeli oluşturulacaktır. (Kalkınma Planı p.381)			
Tedbir 158. Kamu sektöründe çalışanlar için yetenek ölçümü, tekrar yerleştirme ve norm kadro çalışmaları yapılacak, kamu sektörü insan kaynağının ödül ve performans sistemleri vasıtasıyla etkin yönetimi sağlanacaktır.	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Aralık Sonu	Kamu kurum ve kuruluşlarında personel sistemi, işe alımdan emeklilik sonrasına kadarki süreçleri kapsayan bir insan kaynakları yönetimi anlayışıyla ele alınması amacıyla bir model geliştirilecektir. Etkinlik ve verimlilik analizini de içeren yeni bir sistem oluşturulacak, verimlilik ve başarı ödüllendirilecek, kamuda performansı da dikkate alan bir değerlendirme sistemi teşkil etmek amacıyla yönetmelik hazırlanacaktır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KIRIKKALE BELEDİYESİ'NDE 360 DERECE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, birçok farklı kaynaktan gelen değerlendirmeler ve geri beslemelerle Kurumun ideal bir performans düzeyine ulaşmasını vadeden 360 derece performans değerlendirme sistemi ve çalışanların motivasyonunun artması için bu sistem çerçevesinde ücretlendirmenin Kırıkkale Belediyesi çalışanlarının görüşleri bağlamında uygulanabilirliğinin veya uygulanabilirlikten ne derece uzak olduğunun araştırılmasıdır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Kırıkkale Belediyesi'nde farklı istihdam türlerinde görev yapan, eğitim düzeyleri değişken, hizmet yılları ve aylık gelirleri birbirinden farklı iş görenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemine ve bu sistemin sonuçlarına dayalı ücretlendirmeye yönelik tutumlarının ortaya konulması; oluşan görüşlerin dağılım ve farklılıklarının belirlenmesi; cinsiyet, istihdam şekli, eğitim durumu, aylık kazanç, yönetici ve çalışan olma durumu gibi bağımsız değişkenler bağlamında 360 derece performans değerlendirme sistemi ve bu çerçevede ücretlendirmeye yönelik düşüncelerinin söz konusu sistemin temellerini oluşturan ast-üst değerlendirmesi, kendi performansını değerlendirme, ekip arkadaşlarını değerlendirme, hizmet verilenlerce değerlendirilme ve sistemin çalışanlar arasında sorun çıkarma olasılığı gibi bağımlı değişkenler kapsamında test edilerek Kurumda bu sistemin uygulanabilirliği hususunda bir neticeye ulaşmak; ortaya çıkacak sonuçlar doğrultusunda görüş ve önerilerde bulunarak katkı sağlamaya çalışmaktır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Kırıkkale il belediyesinde görev yapan çalışanları kapsayan bir saha araştırması olup araştırma evreninden seçilen örnekleme anket uygulanarak veri

toplanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket, katılımcıların konu ile ilgili görüşlerini ve düşüncelerini tanımlamaya ve konuyu bir bütün olarak analiz etmeye çalışan veri toplama aracı şeklinde tasarlanmıştır. Sorular hazırlanırken performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme konusundaki daha önce yapılan çalışmalar ve ilgili literatür incelenmiş, soruların tüm katılımcılar tarafından kolay anlaşılabilir, kısa ve net ölçek olmaları için özen gösterilmiştir.

Araştırma öncesinde kurulan hipotezlerin toplanan veriler aracılığıyla test ve analizlerinin gerçekleştirildiği betimleyici bir araştırma niteliğinde olan çalışmada katılımcıların performans değerlendirme sisteminin adilliği, üstün astı ve astın üstü değerlendirilmesi, kendi performansını değerlendirme, ekip arkadaşlarının değerlendirilmesi, hizmet alanların değerlendirilmesi, performansa dayalı ücretlendirilme ve motivasyon ilişkisi konularındaki tutumlarını bildirmeleri için anketlerde sıkça başvurulan bir teknik olan beşli likert ölçeği (1=Tamamen Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Hiç Katılmıyorum) kullanılmıştır.

Araştırma katılımcılarına anket sonuçlarının sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, kimliklerini belirtmemeleri ve yanıtlarının gerçek düşüncelerini yansıtmaları gerektiği konusunda bilgilendirme yapıldıktan sonra cevaplandırmaları istenilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kırıkkale Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Kırıkkale Belediyesi'nde Mayıs 2019 ayı itibarıyla Devlet Memurları Kanunu'na tabi 376 Memur, 219'u sürekli, 468'i 20.11.2017 tarihli 696 sayılı KHK kapsamında kadroya geçen toplam 687 işçi, 5 sözleşmeli, 188 geçici statüde işçi olmak üzere toplam 1256 personel görev yapmaktadır. Yönetici pozisyonundaki evreni ise 1 Belediye Başkanı, 4 Belediye Başkan Yardımcısı, 23 Birim Müdürü olmak üzere toplam 28 kişi oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem sayısını belirlemek üzere istatistiki açıdan %5 ($\pm\%3$ - $\%5$ - $\%10$) örneklem hatası için farklı büyüklüklerde evrenlerden seçilmesi gereken örneklem büyüklüklerini içeren Tablo 12'den faydalanılmıştır.

Tablo 12: $\alpha=\%5$ için Örneklem Büyüklükleri

(Kaynak: Yazıcıoğlu, Yahşi; Erdoğan, Samiye, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.50.)

Evren Büyüküğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası			± 0.10 örnekleme hatası		
	(d)			(d)			(d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Tabloda yer alan evren büyüklüğüne göre araştırmaya konu evrenin büyüklüğü 1000 civarında olduğundan, araştırma için %5 ila %10 arası örneklem hatası aralığındaki frekansa tekabül eden 136 katılımcı ana kütle evreninden çekilmiştir.

Öte yandan, araştırma hipotezlerinin bağımsız değişkenlerini oluşturacak olan istihdam şekli, eğitim durumu, hizmet süresi ve aylık gelir değişkeni dağılımlarının da mümkün mertebe evrendeki dağılımlarına uygun olmaları için özen gösterilmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada yapılan analiz ve değerlendirmelerin anlamlılık kazanabilmesi için araştırma, aşağıda sayılan varsayımlara dayandırılmıştır.

- Anket yöntemi bu araştırma için veri toplamada uygun bir araçtır.

- Araştırma yönteminin uygulandığı örneklem ana kütleyi anlamlı bir oranda temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılanlar sorulara içten ve doğru cevap vermişlerdir.
- Katılımcıların verdiği cevaplar gerçek durumu yansıtmakta ve güvenilirlerdir.
- Hipotezleri test etmede ve yapılan analizlerde kullanılan teknikler sosyal bilimler alanında sıkça kullanılmakta olup doğru ve geçerli sonuçlar vermektedir.

3.3.3. Verilerin Analizi

Araştırma sonucu elde edilen verilerin Microsoft Office Excel programına girişi sağlanmış ve oluşturulan ham bilgiler IBM SPSS (Statistics Program for Social Sciences – Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) 22.0 ile çeşitli istatistik metotlar kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

3.3.4. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmanın güvenilirliği kapsamında öncelikle Cronbach Alpha testi uygulanmış daha sonra ise ölçek sorularının güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirliğini test etmek amacıyla bu konuda en yaygın kullanımı olan Cronbach Alpha testi kullanılmış olup sonucu Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha Katsayısı
,889	,892

Cronbach’ın Alfa Katsayısı değerlendirmelerinde α değerinin “>0,9 ise mükemmel, >0,8 ise iyi, >0,7 ise kabul edilebilir, >0,6 ise sorgulanabilir, >0,5 ise

zayıf, <0,5 ise kabul edilemez” olduğu belirtilmektedir.²¹⁵ Bir başka kaynakta ise α değerinin 0.00 ile 0.40 arasında olması güvenilir olmadığı, 0.40 ile 0.60 arasında düşük, 0.60 ile 0.80 arasında güvenilir, 0.80 ile 1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir.²¹⁶

Bu bağlamda, uygulanan ankette Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,889; düzeltilmiş güvenilirlik katsayısı ise 0,892 çıktığından ölçeğin yüksek derecede güvenilir ve mükemmel çok yakın olduğu (%89,2 güvenilirlik) ifade edilebilecektir.

Tablo 14: Ölçek Ortalamaları, Korelasyon Değerleri ve Güvenilirliği Etki Düzeyleri

	Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Öğe Toplam Korelasyon	Eğer Öğe Silinirse Alfa Değeri
Belediyede çalışanların adil değerlendirdiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim	26,84	,607	,880
Yönetim tarafından bana verilecek performans değerlendirme notları benim gerçek performansımın düzeyini yansıtacak ve adil olacaktır	25,93	,646	,877
Çalışan kendi performansını kendisi değerlendirirken objektif davranır	25,46	,637	,879
Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim	25,87	,670	,876
Aynı görevi yaptığım mesai arkadaşlarımın da performansını değerlendirmesini isterim	25,90	,707	,873
İş arkadaşlarımın performansını değerlendirmem istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm	26,43	,614	,879
Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerinde adil ve objektif olacaklarını düşünüyorum	26,06	,280	,896
Hizmet verilen vatandaşların belediye çalışanının performansını değerlendirmesi gerekmektedir	26,34	,479	,887
Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımın, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirmesi sonucu ortaya çıkacak performansına göre ücretlendirilmek isterim	26,33	,703	,874
Performansa dayalı ücretlendirme,motivasyonumu artıracak daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır	26,72	,744	,873
Performansa dayalı ücretlendirme ile belediye hizmetlerinin hacmi ve kalitesi artacaktır	26,54	,662	,876
Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelerle oluşacak performansa dayalı ücretlendirme yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır	25,57	,467	,889

²¹⁵ George, Darren ve Mallery, Paul, **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, Boston-ABD, 2003, s. 231.

²¹⁶ Özdamar, Kazım, **Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1**, 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s. 632, 633.

Tablo 14’te yer alan ölçek sorularının korelasyon analizi incelendiğinde, tüm sorular için değerlerin pozitif çıktığı; bazı soruların çıkması durumunda alfa katsayısının yükselme yaşaması dolayısıyla güvenilirliği azaltan anlamlı bir soru bulunmadığı²¹⁷; çıkarıldığında güvenilirliği en çok yükseltecek sorunun 10. soru olduğu ve etkisinin ise sadece 0,007 olacağı; söz konusu tespitler neticesinde, tüm maddelerin ölçekte kalmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

3.3.4.2. Ölçek Soruların Geçerlilik Analizi

Ölçekte yer alan soruların ortalama ve değişim aralıkları Tablo 15’te sunulmuş olup genel ortalamasının 2,3585, değişim aralığının ise 1,706-3,088 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15: Ölçekte Yer Alan Soruların Ortalaması ve Değişim Aralığı

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maks/Min	Varyans
2,379	1,706	3,088	1,382	1,810	,192

Ölçek sorularının analizi için Hottelling’in T-Kare Testi ile Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett’in Küresellik Testi uygulanmıştır. Yapılan Hottelling testi sonucunda soru ortalamalarının farklı olduğu (T kare=618,942; $p=0,000<0,05$) görülmüş ve Sig. Değeri 0,05’in altında çıktığı için soruların farklı kişiler tarafından aynı derecede anlaşılmadığı ve yorumlanmadığı sonucundan hareketle uygulanan testin geçerli olduğu kanaatine varılmıştır. (Tablo 16)

Tablo 16: Hottelling'in T-Squared Testi Sonucu

Hotelling's T-Kare Değeri	F Değeri	df1 Değeri	df2 Değeri	Sig Değeri
618,942	52,099	11	125	,000

Yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testinin sonucuna göre ise $n=136$ örneklem için KMO değerinin 0,842 çıkması çalışmada yeterli düzeyde veri olduğunu ve

²¹⁷ Özdamar, a.g.e., s. 633.

örneklemin uygun boyutta olduğunu ortaya koymuştur. Korelasyon dağılımında dağınıklığın olmaması ve değerlere dayalı yorum yapılması için 0,60'dan yüksek olması beklenen²¹⁸ KMO değerinin yanı sıra Barlett'in Küresellik Testi sonucunda da "P<0,05" değeri bulunduğundan örneklem büyüklüğünün analiz için uygunluğu ve anlamlılığı teyit edilmiştir. (Tablo 17)

Tablo 17: KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü (KMO Değeri)		,842
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	947,331
	Sd	66
	P Değeri	,000

3.3.5. Hipotezler

Çalışma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.

H₂: Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir.

H₃: 360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.

H₄: 360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların yöneticilerini objektif değerlendirebilmelerine yönelik düşünceleri, eğitim durumları açısından farklılık göstermektedir.

²¹⁸ Büyüköztürk, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, PEGEM Akademi Yayınları., Ankara., 2015, s. 135.

H₆: Çalışanların kendi performanslarını adil olarak değerlendirmeye yönelik görüşleri, eğitim durumları açısından farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların mesai arkadaşlarını tarafsız olarak değerlendireceklerine yönelik düşünceleri istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.

H₈: Hizmet verilenlerin iş görenlerin performansını değerlendirmesine yönelik tutumlar, çalışanların hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyonu arttıracığına yönelik inançlar aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Performansa dayalı ücretlendirmenin ast-üst ve eşitler arasında sorunlar yaratacağına dair inançlar istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.

3.4. Bulguların Değerlendirilmesi ve Araştırmanın Analizi

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları açıklanarak sonuçların analizi ve kurulan hipotezlerin testleri gerçekleştirilecektir.

3.4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde toplam 136 kişilik örnekleme:

- 101 erkek, 35 kadın bulunduğu,
- Eğitim düzeyini %30,9 oranında lisans mezunları grubu, sonrasında %29,4 oranla lise mezunları, %17,6 oranla önlisans, %16,9 oranla ilkokul/ortaokul ve %5,1 oranda lisans üstü mezunlarının oluşturduğu,
- 63 işçinin %46,3 ile ilk sırayı aldığı; memurların 46 kişi, geçici işçilerin 14, sözleşmelilerin 2, yönetici grubunun ise 11 kişiden oluştuğu,

- Hizmet süresi bağlamında 34 kişinin bir yılını doldurmadığı, 43 kişinin 1 yıldan çok 5 yıldan az, 37 kişinin 5 yıldan çok 10 yıldan az, 15 kişinin 10 ile 20 yıl arasında, 7 kişinin ise 20 yıldan uzun süredir görev yaptığı,
 - Aylık gelir açısından asgari ücret ile 3.000 TL arası geliri bulunan 40 kişi, 3.000 – 4.000 TL arası gelirden 16 kişi, 4.000 – 5.000 TL arası geliri olan 41 kişi, 5.000 – 7.500 TL arası kazancı olan 26 kişi, 7.500 TL ve üzeri aylık gelirden ise 13 kişi bulunduğu,
- hususları tespit edilmiş olup detaylı bilgiler Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Demografik Bulgular Tablosu

CİNSİYET	Sayı	Yüzde
ERKEK	101	74,3
KADIN	35	25,7
TOPLAM	136	100

EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde
İLKOKUL/ORTAOKUL	23	16,9
LİSE	40	29,4
ÖNLİSANS	24	17,6
LİSANS	42	30,9
LİSANS ÜSTÜ	7	5,1
TOPLAM	136	100

GÖREV	Sayı	Yüzde
İŞÇİ	63	46,3
MEMUR	46	33,8
SÖZLEŞMELİ	2	1,5
GEÇİCİ	14	10,3
YÖNETİCİ	11	8,1
TOPLAM	136	100

HİZMET SÜRESİ	Sayı	Yüzde
0-1 YIL	34	25
1-5 YIL	43	31,6
5-10 YIL	37	27,2
10-20 YIL	15	11
20 YIL VE ÜSTÜ	7	5,1
TOPLAM	136	100

AYLIK GELİR	Sayı	Yüzde
2000-3000 TL	40	29,4
3000-4000 TL	16	11,8
4000-5000TL	41	30,1
5000-7500 TL	26	19,1
7500 TL VE ÜSTÜ	13	9,6
TOPLAM	136	100

3.4.2. Sonuçların Analizi ve Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen istatistik verileri üzerinden karşılaştırmalı değerlendirmelerde bulunularak sonuçların ayrıntılı olarak analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların özellikleri frekans, yüzde dağılımı, ki-kare testi gibi betimleyici istatistik açısından incelenirken kurulan hipotezler iki değişken açısından teste tabi tutulacaksa Mann Whitney U testi ile, daha fazla grup arasındaki farklılıklar ise Kruskal Wallis varyans analizi ile test edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu durumlarda ise çoklu karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmıştır.

3.4.2.1. Adil Bir PDS ve 360 Derece PDS Çerçevesinde Ücretlendirme Uygulamasına İlişkin Tutumlar

Performans değerlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi için ilk adımı şüphesiz ki uygulanacak olan süreçten etkileneceklerin isteklilikleri oluşturmaktadır. İstek düzeyi, kurulması planlanan klasik değerlendirme usulü veya çok yönlü bir 360 derece performans değerlendirme sisteminin hayata geçirildikten sonraki başarısında da rol oynayacaktır.

Bu bağlamda, araştırmada öncelikle adil olan bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik istek düzeyleri ölçümlenmiştir. Diğer taraftan, araştırmanın asıl konusunu oluşturan 360 derece PDS çerçevesinde ücretlendirmeye yönelik istek düzeylerinin de ölçülmesi ile iki ölçüm arasındaki farkların katılımcıların bağımsız değişkenleri bağlamında fark yaratıp yaratmadığı hususu analiz edilmiştir.

Aşağıdaki tablolarda, adil bir performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme sistemi çerçevesinde ücretlendirilme isteğine yönelik tutumların frekans ve yüzdeler dağılımları bağımsız değişkenler açısından sırasıyla verilerek dağılımlardaki dikkat çeken hususlar tablolar akabinde açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri istatistiki teste tabi tutularak araştırma hipotezlerini destekleyecek veri elde edilip edilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 19: Eğitim Durumu Açısından Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu

		Belediyede çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim				TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	10	9	3	1	23
		%	43,5%	39,1%	13,0%	4,3%	100,0%
	Lise	F	19	17	4	0	40
		%	47,5%	42,5%	10,0%	0,0%	100,0%
	Önlisans	F	12	7	4	1	24
		%	50,0%	29,2%	16,7%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	19	15	6	2	42
		%	45,2%	35,7%	14,3%	4,8%	100,0%
	Lisans Üstü	F	5	2	0	0	7
		%	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	65	50	17	4	136
		%	47,8%	36,8%	12,5%	2,9%	100,0%

Tablo 20: Eğitim Durumu Açısından Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu

		Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımla, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirmesi sonucu ortaya çıkacak performansına göre ücretlendirilmek isterim					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	3	12	7	0	1	23
		%	13,0%	52,2%	30,4%	0,0%	4,3%	100,0%
	Lise	F	9	17	11	3	0	40
		%	22,5%	42,5%	27,5%	7,5%	0,0%	100,0%
	Önlisans	F	3	10	9	1	1	24
		%	12,5%	41,7%	37,5%	4,2%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	11	18	9	3	1	42
		%	26,2%	42,9%	21,4%	7,1%	2,4%	100,0%
	Lisans Üstü	F	4	3	0	0	0	7
		%	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	30	60	36	7	3	136
		%	22,1%	44,1%	26,5%	5,1%	2,2%	100,0%

Tablo 19 ve Tablo 20 incelendiğinde, çalışanların üstün bir çoğunluğu tarafından (%84,6) adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının istendiği görülmektedir. Buna karşın, performansa dayalı ücretlendirme isteği ise

%66,2 (“Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevapları) düzeyinde gerçekleşmiş olup %26,5 oranında çekingen kalındığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların %7,3’ü ise böylesi bir ücretlendirme sistemini istemedikleri yönünde irade beyan etmişlerdir.

Eğitim düzeyi açısından en çarpıcı değişim lise mezunları arasında tespit edilmiş olup adil performans sistemi isteyenlerin oranı toplam %90 iken 360 derece performans değerlendirmeye göre ücretlendirme isteği %65’e düşmüştür. Gruplar arasında PDS’ye dayalı ücretlendirmeyi en yüksek oranda istemeyenleri ise Lisans mezunları oluşturmuştur (%9,5).

Tablo 21 ve 22’de yer alan veriler irdelendiğinde, istihdam şekli açısından çalışanların birbirine benzer oranda adil bir PDS’nin uygulanmasını istedikleri, yönetici konumundakilerin tamamının bu yönde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu konuda kararsız kalanların en yüksek oranı ise %15,9 ile işçi grubunda gözlemlenmiştir. Performansa dayalı ücretlendirmeyi ise geçici çalışanların tamamı talep ederken en düşük istek oranı %54,3 ile memurlardan, akabinde %61,9 ile işçilerden gelmiştir. Buradaki en kararsız kesimi de memurlar oluşturmuştur (%32,6).

Tablo 21: İstihdam Şekli Açısından Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu

		Belediye de çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim				TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum		
GÖREV	İşçi	F	33	19	10	1	63
		%	52,4%	30,2%	15,9%	1,6%	100,0%
	Memur	F	13	25	5	3	46
		%	28,3%	54,3%	10,9%	6,5%	100,0%
	Sözleşmeli	F	2	0	0	0	2
		%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	7	5	2	0	14
		%	50,0%	35,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	10	1	0	0	11
		%	90,9%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	65	50	17	4	136
		%	47,8%	36,8%	12,5%	2,9%	100,0%

Tablo 22: İstihdam Şekli Açısından Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu

			Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımla, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkacak performansımın göre ücretlendirilmek isterim					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
GÖREV	İşçi	F	11	28	20	3	1	63
		%	17,5%	44,4%	31,7%	4,8%	1,6%	100,0%
	Memur	F	3	22	15	4	2	46
		%	6,5%	47,8%	32,6%	8,7%	4,3%	100,0%
	Sözleşmeli	F	2	0	0	0	0	2
		%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	9	5	0	0	0	14
		%	64,3%	35,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	5	5	1	0	0	11
		%	45,5%	45,5%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	30	60	36	7	3	136
		%	22,1%	44,1%	26,5%	5,1%	2,2%	100,0%

Çalışanların tutumlarını hizmet süreleri açısından kıyaslayan Tablo 23 ve Tablo 24 incelendiğinde ise benzer oranlarda adil bir sistemin istenildiği gözlemlenmiştir; PDS'ye dayalı ücretlendirmenin ise en çok henüz bir yılını doldurmayan çalışanlarca talep edildiği (%85,3), en çekişken kesimin ise 20 yıl üstü grubu olduğu belirlenmiştir. (%71,4)

Tablo 23: Hizmet Süresi Açısından Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu

			Belediyede çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim				TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	17	13	4	0	34
		%	50,0%	38,2%	11,8%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	21	16	5	1	43
		%	48,8%	37,2%	11,6%	2,3%	100,0%
	5-10 yıl	F	17	11	7	2	37
		%	45,9%	29,7%	18,9%	5,4%	100,0%
	10-20 yıl	F	8	6	0	1	15
		%	53,3%	40,0%	0,0%	6,7%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	2	4	1	0	7
		%	28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	65	50	17	4	136
		%	47,8%	36,8%	12,5%	2,9%	100,0%

Tablo 24: Hizmet Süresi Açısından Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu

			Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımla, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkacak performansına göre ücretlendirilmek istem					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	13	16	5	0	0	34
		%	38,2%	47,1%	14,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	7	19	12	4	1	43
		%	16,3%	44,2%	27,9%	9,3%	2,3%	100,0%
	5-10 yıl	F	7	17	9	2	2	37
		%	18,9%	45,9%	24,3%	5,4%	5,4%	100,0%
	10-20 yıl	F	3	7	5	0	0	15
		%	20,0%	46,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	0	1	5	1	0	7
		%	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	30	60	36	7	3	136
		%	22,1%	44,1%	26,5%	5,1%	2,2%	100,0%

Çalışanların aylık kazançları bağlamında grupların adil bir değerlendirme sistemi ve PDS'ye dayalı ücretlendirme isteklerini karşılaştıran Tablo 25 ve Tablo 26 analiz edildiğinde, adil bir sistemi %90,2 ile 4.000-5.000 TL arası kazanca sahip olanların talep ettiği, PDS'ye dayalı ücretlendirmeyi ise %75 oranla en çok asgari ücret ile 3.000 TL arası kazancı olanların istediği tespit edilmiştir.

Tablo 25: Aylık Kazanç Bağlamında Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Tablosu

			Belediyede çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını istem				TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	20	14	6	0	40
		%	50,0%	35,0%	15,0%	0,0%	100,0%
	3000-4000 TL	F	6	6	3	1	16
		%	37,5%	37,5%	18,8%	6,3%	100,0%
	4000-5000TL	F	22	15	4	0	41
		%	53,7%	36,6%	9,8%	0,0%	100,0%
	5000-7500 TL	F	13	8	3	2	26
		%	50,0%	30,8%	11,5%	7,7%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	4	7	1	1	13
		%	30,8%	53,8%	7,7%	7,7%	100,0%
TOPLAM		F	65	50	17	4	136
		%	47,8%	36,8%	12,5%	2,9%	100,0%

Tablo 26: Aylık Kazanç Bağlamında Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Tablosu

			Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımla, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirmesi sonucu ortaya çıkacak performansımın göre ücretlendirilmek istiyorum					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	13	17	8	2	0	40
		%	32,5%	42,5%	20,0%	5,0%	0,0%	100,0%
	3000-4000 TL	F	4	7	4	0	1	16
		%	25,0%	43,8%	25,0%	0,0%	6,3%	100,0%
	4000-5000 TL	F	6	21	12	2	0	41
		%	14,6%	51,2%	29,3%	4,9%	0,0%	100,0%
	5000-7500 TL	F	4	11	7	2	2	26
		%	15,4%	42,3%	26,9%	7,7%	7,7%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	3	4	5	1	0	13
		%	23,1%	30,8%	38,5%	7,7%	0,0%	100,0%
TOPLAM	F	30	60	36	7	3	136	
	%	22,1%	44,1%	26,5%	5,1%	2,2%	100,0%	

Araştırmada ortaya çıkan veriler ve yukarıdaki frekans ve yüzde dağılımı istatistikleri neticesinde açıklanan analizler ışığında “H₁: Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.” ve “H₃: 360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.” hipotezleri teste tabi tutulmuş olup elde edilen değerler Tablo 27 ve 28’de verilmiştir.

Tablo 27: Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Açısından Cinsiyet Dağılımlarının İstatistiksel Değerleri

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıraların Top.	Mann-Whitney U Değeri	P Değeri
Belediyede çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim	Erkek	101	68,79	6948,00	1738,00	0,872647
	Kadın	35	67,66	2368,00		

Tablo 28: Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Açısından Cinsiyet Dağılımlarının İstatistikî Değerleri

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıraların Top.	Mann-Whitney U Değeri	P Değeri
Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımın, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkacak performansına göre ücretlendirilmek isterim	Erkek	101	70,29	7099,00	1587,00	0,339467
	Kadın	35	63,34	2217,00		

Toplanan veriler Mann Whitney U testi ile cinsiyet bakımından değerlendirildiğinde, ilgili sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) belirlenmiştir. Yalnızca PDS'ye dayalı ücretlendirme konusunda kadınların erkeklere nazaran daha istekli oldukları ($63,34<70,29$) ancak bu farkın istatistikî açıdan anlamlı bir sonuç doğurmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analizler bağlamında:

- “H₁: Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.”
- “H₃: 360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.”

Hipotezlerinin kabulünü destekleyecek veriler elde edilememiştir.

H₂ (Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir.) ve H₄ (360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir) hipotezleri ise istihdam grupları ikiden fazla değişkene sahip olduğu için Kruskal Wallis testi ile varyans analizine tabi tutulmuş olup sonuçları Tablo 29 ve Tablo 30'da, analizleri ise müteakip paragraflarda sunulmuştur.

H₂ hipotezinin geçerliliği için yapılan test neticesinde, adil bir performans değerlendirme sistemine yönelik istek açısından çalışanların tutumları arasında istihdam şekli açısından anlamlı bir fark olduğu ($X^2=15,233$, $P=0,004$ ve $P<0,05$) belirlenmiştir. İstihdam şekli açısından hangi görev grubunda bulunanlar arasında fark oluştuğu ise çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri aracılığıyla ortaya konulmuş olup Tablo 30’da yer alan sonuçlara göre anlamlı farklılığın işçiler ve memurlar ile yöneticiler ve sözleşmeliler arasında oluştuğu sonucuna varılmıştır ($P=0,000$).

Tablo 29: Adil Değerlendirme Sistemi İsteği Açısından İstihdam Şekli Dağılımlarının İstatistikî Değerleri

	Görev	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
Belediye çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim	İşçi	63	66,40	15,233	0,004
	Memur	46	80,76		
	Sözleşmeli	2	33,00		
	Geçici	14	66,54		
	Yönetici	11	38,23		

Tablo 30: İstihdam Şekli Açısından H₂ Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi

Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testi		Standart Sapma	P Değeri
İşçi	Memur	,157	,506
	Sözleşmeli	,101	,000
	Geçici	,223	1,000
	Yönetici	,136	,001
Memur	İşçi	,157	,506
	Sözleşmeli	,120	,000
	Geçici	,233	,879
	Yönetici	,151	,000
Sözleşmeli	İşçi	,101	,000
	Memur	,120	,000
	Geçici	,199	,064
	Yönetici	,091	,985
Geçici	İşçi	,223	1,000
	Memur	,233	,879
	Sözleşmeli	,199	,064
	Yönetici	,219	,194
Yönetici	İşçi	,136	,001
	Memur	,151	,000
	Sözleşmeli	,091	,985
	Geçici	,219	,194

H₄ hipotezi için yapılan analizde de performansa göre ücretlendirilme isteği bağlamında çalışanların tutumlarında istihdam şekli açısından anlamlı bir fark olduğu ($X^2=29,886$, $P=0,000$ ve $P<0,05$) tespit edilmiştir. İstihdam şekli açısından hangi görev grubunda bulunanlar arasında fark olduğu ise çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri aracılığıyla ortaya konulmuş olup Tablo 32’de yer alan sonuçlara göre anlamlı farklılığın işçiler ve memurlarla geçici ve sözleşmeli personeller arasında ($P=0,000$) ve ayrıca memurlarla yöneticiler arasında ($P=0,011$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 31: Performansa Göre Ücretlendirilme İsteği Bağlamında İstihdam Şekli Dağılımlarının İstatistikî Değerleri

	Görev	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımın, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirmesi sonucu ortaya çıkacak performansına göre ücretlendirilmek isterim	İşçi	63	72,37	29,886	,000
	Memur	46	82,50		
	Sözleşmeli	2	15,50		
	Geçici	14	31,57		
	Yönetici	11	44,41		

Tablo 32: İstihdam Şekli Açısından H₄ Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi

Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testi		Standart Sapma	P Değeri
İşçi	Memur	,173	,688
	Sözleşmeli	,110	,000
	Geçici	,172	,000
	Yönetici	,231	,116
Memur	İşçi	,173	,688
	Sözleşmeli	,134	,000
	Geçici	,189	,000
	Yönetici	,244	,011
Sözleşmeli	İşçi	,110	,000
	Memur	,134	,000
	Geçici	,133	,171
	Yönetici	,203	,102
Geçici	İşçi	,172	,000
	Memur	,189	,000
	Sözleşmeli	,133	,171
	Yönetici	,243	,954
Yönetici	İşçi	,231	,116
	Memur	,244	,011
	Sözleşmeli	,203	,102
	Geçici	,243	,954

Söz konusu istatistiki test verileri ışığında, yapılan çalışmada:

- “H₂: Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir.”
- “H₄: 360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir.”

Hipotezlerini destekleyecek veriler elde edildiği belirlenmiştir.

3.4.2.2. Yöneticilerin Çalışanları ve Çalışanların Yöneticileri Objektif Açıdan Değerlendirmelerine İlişkin Görüşler

Klasik performans değerlendirme anlayışında üstün astı değerlendirmesi esastır. Yönetici olarak asta karşı sahip olunan yetki aynı ölçüde sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, bir organizasyonda yönetici konumda bulunan kişi, astındakileri sevk ve idare etmekle yükümlü olduğu kadar onların ortaya çıkardıkları işten de sorumlu olacaktır.

Çalışanın yaptığı işi birinci dereceden gözlemleyen ve denetleyen kademe olarak yöneticinin değerlendirmeleri, klasik yöntemlerde tek etken iken modern yöntemlerde genellikle en büyük paya sahip kısmı oluşturmaktadır. Ancak, yeni değerlendirme modellerinde artık astın da üstü yapılan işe yönelik bilgi seviyesi, sorun çözme yeteneği, insani ilişkileri, iş dağılımında adil olması gibi ölçütlerle değerlendirmesinin önü açılmıştır.

Bu kısımda çalışanların, üstlerinin kendilerini objektif olarak değerlendirip değerlendirmedikleri sorusunun cevabı aranacak ve kendilerine verilecek notların gerçek performans düzeylerini yansıtıp yansıtmayacağına ilişkin görüşleri analiz edilecektir. Ayrıca, bir önceki paragrafta bahse konu 360 derece performans değerlendirme sisteminin getirdiği “yöneticiyi değerlendirme” konusunda adil olunup olunmayacağı hususu da karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir. Bölümün

sonunda, katılımcıların eğitim düzeyi açısından yöneticilerin objektif bir biçimde değerlendirilebilmelerine yönelik düşünceleri bağlamında H₅ hipotezi test edilecektir.

Tablo 33: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması

		Yöneticim tarafından bana verilecek performans değerlendirme notları benim gerçek performansımın düzeyini yansıtacak ve adil olacaktır					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EGİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	3	8	6	6	0	23
		%	13,0%	34,8%	26,1%	26,1%	0,0%	100,0%
	Lise	F	4	17	15	4	0	40
		%	10,0%	42,5%	37,5%	10,0%	0,0%	100,0%
	Önlisans	F	3	9	8	3	1	24
		%	12,5%	37,5%	33,3%	12,5%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	4	12	15	6	5	42
		%	9,5%	28,6%	35,7%	14,3%	11,9%	100,0%
	Lisans Üstü	F	4	2	1	0	0	7
		%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	18	48	45	19	6	136
		%	13,2%	35,3%	33,1%	14,0%	4,4%	100,0%

Tablo 34: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması

		Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerinde adil ve objektif olacaklarım düşünüyorum					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EGİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	6	12	4	0	1	23
		%	26,1%	52,2%	17,4%	0,0%	4,3%	100,0%
	Lise	F	6	14	15	5	0	40
		%	15,0%	35,0%	37,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	Önlisans	F	3	11	7	2	1	24
		%	12,5%	45,8%	29,2%	8,3%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	2	17	17	5	1	42
		%	4,8%	40,5%	40,5%	11,9%	2,4%	100,0%
	Lisans Üstü	F	0	2	4	1	0	7
		%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	17	56	47	13	3	136
		%	12,5%	41,2%	34,6%	9,6%	2,2%	100,0%

Tablo 33 ve Tablo 34 incelendiğinde, katılımcıların yarıya yakınının (%48,5) yöneticiler tarafından verilen notların gerçek performans düzeylerini yansıttığı ve adil olduğuna inanç duydukları gözlemlenmiştir (“Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevapları). Buna karşın, astın üstü değerlendirmesinde adil ve objektif olacağına dair inanç ise %53,7 düzeyinde gerçekleşmiştir. Eğitim durumu ilkokul/ortaokul olan ve yöneticinin yaptığı değerlendirmenin doğru ve adil olduğuna yönelik düşüncesi %47,8 düzeyinde olumlu olan grubun yöneticileri adil değerlendirme konusundaki tutumları ise %78,3 seviyesinde pozitif olarak belirlenmiştir.

Eğitim düzeyi açısından araştırmaya katılanlardan 42 kişi ile en yüksek grubu oluşturan lisans mezunlarının %40,5’i yöneticiyi tarafsız değerlendirme konusunda çekimser kalmış olup 40 kişilik lise mezunu grubu ise hem üstün astı hem de astın üstü adil değerlendirmesi konusundaki kararsızlık düzeyini korumuştur (%37,5).

Tablo 35: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin İstihdam Şekli Açısından Karşılaştırılması

		Yönetim tarafından bana verilecek performans değerlendirme notları benim gerçek performansımın düzeyini yansıtacak ve adil olacaktır					TOPLAM		
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum			
GÖREV	İşçi	F	8	25	21	8	1	63	
		%	12,7%	39,7%	33,3%	12,7%	1,6%	100,0%	
	Memur	F	2	10	20	10	4	46	
		%	4,3%	21,7%	43,5%	21,7%	8,7%	100,0%	
	Sözleşmeli	F	1	1	0	0	0	2	
		%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	Geçici	F	1	7	4	1	1	14	
		%	7,1%	50,0%	28,6%	7,1%	7,1%	100,0%	
	Yönetici	F	6	5	0	0	0	11	
		%	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	TOPLAM		F	18	48	45	19	6	136
			%	13,2%	35,3%	33,1%	14,0%	4,4%	100,0%

Tablo 36: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin İstihdam Şekli Açısından Karşılaştırılması

		Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerinde adil ve objektif olacaklarını düşünüyorum					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
GÖREV	İşçi	F	13	27	16	5	2	63
		%	20,6%	42,9%	25,4%	7,9%	3,2%	100,0%
	Memur	F	2	20	21	2	1	46
		%	4,3%	43,5%	45,7%	4,3%	2,2%	100,0%
	Sözleşmeli	F	0	1	0	1	0	2
		%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	2	5	5	2	0	14
		%	14,3%	35,7%	35,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	0	3	5	3	0	11
		%	0,0%	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	17	56	47	13	3	136
		%	12,5%	41,2%	34,6%	9,6%	2,2%	100,0%

İstihdam şekli bağlamında yöneticilerin çalışanları ve çalışanların yöneticileri değerlendirmelerine ilişkin tutumlar incelendiğinde, memurlardan yöneticilerin değerlendirmelerinin doğru ve tarafsız olduklarına inananlarının oranının %26,1 olduğu, yöneticilerin ise tamamının (Altı katılımcı “Tamamen Katılıyorum”, beş katılımcı “Katılıyorum”) adil bir değerlendirmeye inandıkları tespit edilmiştir. Öte yandan, memurların %47,8’i yöneticilerini değerlendirirken objektif olacakları tutumunu gösterirken yöneticilerin %27,3’ü çalışanların değerlendirmelerinde adil olacağına inandıklarını, aynı oranda bir kısmı da bu görüşe katılmadıklarını bildirmişlerdir. (Tablo 35 ve Tablo 36)

Bu bağlamda, yöneticiler, değerlendirmelerinde adil olduklarını düşünürken kendileri değerlendirileceklerinde söz konusu objektifliğin sağlanmayacağını düşünmektedirler.

Hizmet süreleri açısından 10 yıl ve daha az süredir çalışan toplam 114 kişinin 18’i (%15,8) yöneticilerin yapacağı değerlendirmenin doğruluğuna inanmadığını belirtirken 20 yıl ve üzeri hizmeti bulunan 7 kişinin %57,1’i; 10 yıldan fazla süredir çalışan toplam 22 kişinin ise %31,9’u aynı yönde tutum sergilemişlerdir. (Tablo 37)

Tablo 37: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin Hizmet Süresi Açısından Karşılaştırılması

			Yönetim tarafından bana verilecek performans değerlendirme notları benim gerçek performansımın düzeyini yansıtacak ve adil olacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	4	14	12	2	2	34
		%	11,8%	41,2%	35,3%	5,9%	5,9%	100,0%
	1-5 yıl	F	4	16	16	6	1	43
		%	9,3%	37,2%	37,2%	14,0%	2,3%	100,0%
	5-10 yıl	F	5	14	11	5	2	37
		%	13,5%	37,8%	29,7%	13,5%	5,4%	100,0%
	10-20 yıl	F	5	2	5	2	1	15
		%	33,3%	13,3%	33,3%	13,3%	6,7%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	0	2	1	4	0	7
		%	0,0%	28,6%	14,3%	57,1%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	18	48	45	19	6	136
		%	13,2%	35,3%	33,1%	14,0%	4,4%	100,0%

Tablo 38: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin Hizmet Süresi Açısından Karşılaştırılması

			Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerinde adil ve objektif olacaklarımı düşünüyorum					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	4	17	10	3	0	34
		%	11,8%	50,0%	29,4%	8,8%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	8	15	15	4	1	43
		%	18,6%	34,9%	34,9%	9,3%	2,3%	100,0%
	5-10 yıl	F	4	14	14	4	1	37
		%	10,8%	37,8%	37,8%	10,8%	2,7%	100,0%
	10-20 yıl	F	1	7	7	0	0	15
		%	6,7%	46,7%	46,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	0	3	1	2	1	7
		%	0,0%	42,9%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%
TOPLAM		F	17	56	47	13	3	136
		%	12,5%	41,2%	34,6%	9,6%	2,2%	100,0%

Kurumdaki çalışma süresi 10 yılın altında olan çalışanların üstünü değerlendirme açısından tutumu incelendiğinde ise yarısından fazlasının (%54,3); 10

yıl ve üzerinde hizmeti bulunanların ise benzer şekilde %50'sinin yöneticilerini değerlendirmede adil olacaklarını bildirdikleri gözlemlenmiştir. (Tablo 38)

Tablo 39: Üstün Asta Verdiği Performans Puanının Gerçeği Yansıttığına İlişkin Düşüncelerin Aylık Gelir Düzeyi Bağlamında Karşılaştırılması

			Yöneticim tarafından bana verilecek performans değerlendirme notları benim gerçek performansımın düzeyini yansıtacak ve adil olacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	5	16	13	5	1	40
		%	12,5%	40,0%	32,5%	12,5%	2,5%	100,0%
	3000-4000 TL	F	1	7	5	2	1	16
		%	6,3%	43,8%	31,3%	12,5%	6,3%	100,0%
	4000-5000TL	F	4	17	16	4	0	41
		%	9,8%	41,5%	39,0%	9,8%	0,0%	100,0%
	5000-7500 TL	F	5	5	9	4	3	26
	%	19,2%	19,2%	34,6%	15,4%	11,5%	100,0%	
	7500 TL ve üstü	F	3	3	2	4	1	13
		%	23,1%	23,1%	15,4%	30,8%	7,7%	100,0%
TOPLAM		F	18	48	45	19	6	136
		%	13,2%	35,3%	33,1%	14,0%	4,4%	100,0%

Tablo 40: Astın Üstü Değerlendirirken Objektif Olabileceğine İlişkin Düşüncelerin Aylık Gelir Düzeyi Bağlamında Karşılaştırılması

			Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerinde adil ve objektif olacaklarını düşünüyorum					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	8	18	11	3	0	40
		%	20,0%	45,0%	27,5%	7,5%	0,0%	100,0%
	3000-4000 TL	F	3	9	2	2	0	16
		%	18,8%	56,3%	12,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	4000-5000TL	F	6	13	18	3	1	41
		%	14,6%	31,7%	43,9%	7,3%	2,4%	100,0%
	5000-7500 TL	F	0	9	12	3	2	26
	%	0,0%	34,6%	46,2%	11,5%	7,7%	100,0%	
	7500 TL ve üstü	F	0	7	4	2	0	13
		%	0,0%	53,8%	30,8%	15,4%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	17	56	47	13	3	136
		%	12,5%	41,2%	34,6%	9,6%	2,2%	100,0%

Aylık gelir düzeyi bağlamında, yöneticilerin yapacağı değerlendirmenin doğruluğuna katılmadığını beyan edenlerin dağılımı aylık 5.000 TL'nin altında kazancı bulunan toplam 97 kişiden 13'ü (%13,4; "Katılmıyorum" ve "Hiç Katılmıyorum" cevapları) iken bu dağılımın 5000 TL ve üzerinde geliri bulunan 39 kişilik grupta 12 kişi (%30,7) olduğu belirlenmiştir. (Tablo 39)

Çalışanların üstünü değerlendirme açısından tutumu irdelendiğinde ise aylık 3.000 TL ile 4.000 TL arası kazancı bulunanların toplam %75 oranında objektif olunacağı yönünde tutum sergilediği, bu konudaki en kararsız grubun ise %46,2 oranla 5.000 TL ile 7.500 TL arası aylık geliri bulunanların oluşturduğu tespit edilmiştir. (Tablo 40)

Bağımsız değişkenler açısından frekans ve yüzde dağılımı analizleri ve bulgular akabinde "H₅: Çalışanların yöneticilerini objektif değerlendirebilmelerine yönelik düşünceleri, eğitim durumları açısından farklılık göstermektedir." hipotezi test edilmiş olup sonuç verileri Tablo 41'de sunulmuştur.

Tablo 41: Astın Üstü Adil ve Objektif Değerlendirmesi Görüşleri Bağlamında Eğitim Düzeyine Yönelik Analiz Değerleri

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerinde adil ve objektif olacaklarını düşünüyorum	İlkokul/Ortaokul	23	48,83	10,159	,037
	Lise	40	69,53		
	Önlisans	24	66,48		
	Lisans	42	76,44		
	Lisans Üstü	7	86,57		

H₅ hipotezinin geçerliliği için yapılan test neticesinde, çalışanların yöneticilerini tarafsız değerlendirebilecekleri görüşü açısından katılımcıların tutumları arasında eğitim düzeyi açısından anlamlı bir fark olduğu ($X^2=10,159$, $P=0,037$ ve $P<0,05$) belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından hangi grup veya gruplar arasında fark olduğu ise çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri aracılığıyla ortaya

konulmuş olup Tablo 42’de yer alan sonuçlara göre anlamlı farklılığın ilkokul/ortaokul mezunları ile lisans mezunları ($P=0,008$) ve lisans üstü düzeyi ($P=0,037$) arasında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu hususlar bağlamında, H_5 hipotezini destekleyecek veriler elde edildiği ifade edilebilecektir.

Tablo 42: Eğitim Düzeyi Açısından H_5 Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi

Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testi		Standart Sapma	P Değeri
İlkokul/Ortaokul	Lise	,234	,068
	Önlisans	,261	,115
	Lisans	,232	,008
	Lisans Üstü	,387	,037
Lise	İlkokul/Ortaokul	,234	,068
	Önlisans	,231	,943
	Lisans	,198	,335
	Lisans Üstü	,367	,300
Önlisans	İlkokul/Ortaokul	,261	,115
	Lise	,231	,943
	Lisans	,229	,365
	Lisans üstü	,385	,302
Lisans	İlkokul/Ortaokul	,232	,008
	Lise	,198	,335
	Önlisans	,229	,365
	Lisans Üstü	,366	,603
Lisans Üstü	İlkokul/Ortaokul	,387	,037
	Lise	,367	,300
	Önlisans	,385	,302
	Lisans	,366	,603

3.4.2.3. Çalışanların Kendi Performanslarını Değerlendirmelerine Yönelik Tutumları

Bir insanın öz değerlendirme yapması ve bu konuda objektif davranmasının oldukça güç olduğu açıktır. Objektif olup olmamaktan da öte, kimi insanın performansı yeterli olmadığı halde kendisinden beklenenleri yaptıklarıyla karşılayabildiği inancından ötürü var olan durumunu daha üstün görme, kimi insanın ise bekleneni fazlasıyla vermesine rağmen yaptıklarını olduğundan daha düşük düzeyde görme eğilimi bulunmaktadır.

Öte yandan, çalışmanın ana konusunu oluşturan performansa dayalı ücretlendirme sonucunda bir getiri ve dolayısıyla çıkar söz konusu olduğundan, çalışanın kendini değerlendirmesi dürüstlük gibi etik değerleri de gündeme getirmektedir.

Bu kısımda çalışanların kendilerini objektif olarak değerlenebilir değerlendiremeyeceklerine ilişkin inançları ile dönem sonunda kendilerine karşı adil olup olmayacakları sorusunun cevapları analiz edilecek, akabinde ise H₆ hipotezi test edilecektir.

Tablo 43: Eğitim Düzeyine Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı

		Çalışan kendi performansını kendisi değerlendirirken objektif davranır				TOPLAM	
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	4	15	4	0	23
		%	17,4%	65,2%	17,4%	0,0%	100,0%
	Lise	F	14	16	9	1	40
		%	35,0%	40,0%	22,5%	2,5%	100,0%
	Önlisans	F	5	9	9	1	24
		%	20,8%	37,5%	37,5%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	9	18	12	3	42
		%	21,4%	42,9%	28,6%	7,1%	100,0%
	Lisans Üstü	F	1	5	1	0	7
		%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	33	63	35	5	136
		%	24,3%	46,3%	25,7%	3,7%	100,0%

Tablo 44: Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı

		Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	2	11	8	2	0	23
		%	8,7%	47,8%	34,8%	8,7%	0,0%	100,0%
	Lise	F	5	16	13	5	1	40
		%	12,5%	40,0%	32,5%	12,5%	2,5%	100,0%
	Önlisans	F	2	9	5	7	1	24
		%	8,3%	37,5%	20,8%	29,2%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	3	12	15	7	5	42
		%	7,1%	28,6%	35,7%	16,7%	11,9%	100,0%
	Lisans Üstü	F	1	5	1	0	0	7
		%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	13	53	42	21	7	136
		%	9,6%	39,0%	30,9%	15,4%	5,1%	100,0%

Tablo 43'te yer alan eğitim düzeyi açısından katılımcıların “bir çalışanın kendi kendisini objektif değerlendirebileceği” inancına yönelik cevaplar incelendiğinde tüm gruplarda kararsızların çoğunlukta olduğu, bu duruma katılmayan en büyük çoğunluğun %37,5 oran ile önlisans mezunlarının, kişinin kendisine objektif davranacağına inananların ise %35 oranla lise mezunlarının oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanın dönem sonunda kendisine hak ettiği puanı vermesi bağlamında ise Tablo 44'ün verileri incelendiğinde kararsızların %46,3'ten %30,9'a düştüğü, en dramatik değişikliklerin ise çalışanın kendisini objektif değerlendirebileceğine olan inancı %17,4 iken kendisini adil değerlendirebileceğine olan inancı toplam %56,5'e yükselen ilkökul/ortaokul mezunları grubu ile insanın kendini objektif değerlendireceği konusunda kararsızlık oranı %71,4 iken kendisine hak ettiği adil puanı vereceğine olan inancı %85,7'ye çıkan lisans üstü mezunları grubunda olmuştur.

Tablo 45: İstihdam Şekline Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı

		Çalışan kendi performansını kendisi değerlendirirken objektif davranır				TOPLAM	
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
GÖREV	İşçi	F	17	31	14	1	63
		%	27,0%	49,2%	22,2%	1,6%	100,0%
	Memur	F	9	19	15	3	46
		%	19,6%	41,3%	32,6%	6,5%	100,0%
	Sözleşmeli	F	1	1	0	0	2
		%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	5	5	3	1	14
		%	35,7%	35,7%	21,4%	7,1%	100,0%
	Yönetici	F	1	7	3	0	11
		%	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	33	63	35	5	136
		%	24,3%	46,3%	25,7%	3,7%	100,0%

İstihdam şekli açısından Tablo 45 ve Tablo 46 verilerine bakıldığında, memurların %32,6 oranında çalışanların kendisini objektif değerlendiremeyeceğini savunurken yöneticilerin bu duruma %62,6 oranında çekimser kaldığı; dönem sonunda kendilerine adil not verecekleri konusunda ise yöneticilerin tamamının, işçilerin %54'ünün bu duruma olumlu açıdan katıldıkları, memurların ise duruma olumsuz yaklaştıkları ve bir önceki oranı aynen korudukları gözlemlenmiştir (%32,6).

Tablo 46: İstihdam Şekline Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı

			Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
GÖREV	İşçi	F	7	27	21	6	2	63
		%	11,1%	42,9%	33,3%	9,5%	3,2%	100,0%
	Memur	F	2	10	15	15	4	46
		%	4,3%	21,7%	32,6%	32,6%	8,7%	100,0%
	Sözleşmeli	F	0	2	0	0	0	2
		%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	2	6	5	0	1	14
		%	14,3%	42,9%	35,7%	0,0%	7,1%	100,0%
	Yönetici	F	2	8	1	0	0	11
		%	18,2%	72,7%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	13	53	42	21	7	136
		%	9,6%	39,0%	30,9%	15,4%	5,1%	100,0%

Tablo 47 ve Tablo 48'de da yer alan veriler analiz edildiğinde, hizmet süreleri açısından öz değerlendirmenin objektif yapılabileceğine olan inancın gruplar arasında benzer dağılım gösterdiği, olumlu inancın en yüksek oranının bir yıldan az çalışanlar arasında olduğu (%32,4), en yüksek yüzdeye sahip kararsız grup katılımcılarının ise 10 ile 20 yıl arası hizmeti bulunanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

Dönem sonunda hak ettiği puanı vereceğini iddia edenlerin en yüksek oranı %55,9 ile bir yılını doldurmamayan çalışanlar olurken en kararsız grup %71,4 ile 20 yıl ve üzeri hizmeti bulunanlardan oluşmuştur. Kendi kendisine gerçek puanı veremeyeceğini düşünenlerde ise en yüksek oran 1 yıldan fazla 5 yıldan az süredir çalışan grupta gerçekleşmiş olup oranları %20,9 olarak hesaplanmıştır. En baskın

cevaplardan “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini 5 kişi ile 5-10 yıl arası çalışanlar işaretlerken “Hiç Katılmıyorum” cevabını ise 1-5 yıl arası görev yapanlardan 3 kişinin verdiği belirlenmiştir.

Tablo 47: Hizmet Süresine Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı

			Çalışan kendi performansını kendisi değerlendirirken objektif davranır				TOPLAM
			Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	11	14	8	1	34
		%	32,4%	41,2%	23,5%	2,9%	100,0%
	1-5 yıl	F	10	22	10	1	43
		%	23,3%	51,2%	23,3%	2,3%	100,0%
	5-10 yıl	F	7	16	11	3	37
		%	18,9%	43,2%	29,7%	8,1%	100,0%
	10-20 yıl	F	3	8	4	0	15
		%	20,0%	53,3%	26,7%	0,0%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	2	3	2	0	7
		%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	33	63	35	5	136
		%	24,3%	46,3%	25,7%	3,7%	100,0%

Tablo 48: Hizmet Süresine Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı

			Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	4	15	11	3	1	34
		%	11,8%	44,1%	32,4%	8,8%	2,9%	100,0%
	1-5 yıl	F	3	19	9	9	3	43
		%	7,0%	44,2%	20,9%	20,9%	7,0%	100,0%
	5-10 yıl	F	5	13	11	6	2	37
		%	13,5%	35,1%	29,7%	16,2%	5,4%	100,0%
	10-20 yıl	F	1	5	6	2	1	15
		%	6,7%	33,3%	40,0%	13,3%	6,7%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	0	1	5	1	0	7
		%	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	13	53	42	21	7	136
		%	9,6%	39,0%	30,9%	15,4%	5,1%	100,0%

Tablo 49 verileri değerlendirildiğinde, aylık gelir açısından öz değerlendirmenin kişinin kendisine objektif davranarak yapılacağına inanan en yüksek oran %32,5 ile asgari ücret ile 3.000 TL arasında kazancı olanlarda, bunun aksini iddia edenler ise %36,6 grup içi oranla 4.000–5.000 TL arası aylık geliri olanlarda meydana gelmiştir. Duruma hiç katılmayan 5 kişiden 3’ü ise 5.000 ile 7.500 TL arası kazanç grubunda olmuştur.

Çalışanların dönem sonunda kendilerine gerçek puanlarını verip veremeyecekleri konusundaki düşünceleri bağlamında gruptaki en yüksek frekans dağılımları Tablo 50’den incelendiğinde, 40 kişinin oluşturduğu asgari ücret ve 3.000 TL arası geliri bulunanlardan 24’ünün; 3.000 TL ile 4.000 TL arası kazancı bulunan 16 kişiden 10’unun; 4.000 TL-5.000 TL arası geliri bulunan 41 kişiden 18’inin duruma olumlu açıdan yaklaştıkları, 5.000 TL-7.500 TL arası geliri bulunanlardan 9’unun olumlu, 10’unun ise olumsuz, 7.500 TL ve üstü grubun ise 5’inin olumlu, 5’sinin kararsız olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 49: Aylık Gelire Göre Çalışanın Kendisini Adil Değerlendirebilmesine Yönelik İnançların Dağılımı

			Çalışan kendi performansını kendisi değerlendirirken objektif davranır				TOPLAM
			Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	13	18	8	1	40
		%	32,5%	45,0%	20,0%	2,5%	100,0%
	3000-4000 TL	F	3	10	2	1	16
		%	18,8%	62,5%	12,5%	6,3%	100,0%
	4000-5000TL	F	8	18	15	0	41
		%	19,5%	43,9%	36,6%	0,0%	100,0%
	5000-7500 TL	F	7	10	6	3	26
		%	26,9%	38,5%	23,1%	11,5%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	2	7	4	0	13
		%	15,4%	53,8%	30,8%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	33	63	35	5	136
		%	24,3%	46,3%	25,7%	3,7%	100,0%

Tablo 50: Aylık Gelire Göre Değerlendirme Dönemi Sonunda Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Düşüncelerin Dağılımı

			Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	5	19	14	0	2	40
		%	12,5%	47,5%	35,0%	0,0%	5,0%	100,0%
	3000-4000 TL	F	2	8	3	3	0	16
		%	12,5%	50,0%	18,8%	18,8%	0,0%	100,0%
	4000-5000 TL	F	4	14	12	10	1	41
		%	9,8%	34,1%	29,3%	24,4%	2,4%	100,0%
	5000-7500 TL	F	1	8	7	7	3	26
		%	3,8%	30,8%	26,9%	26,9%	11,5%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	1	4	6	1	1	13
		%	7,7%	30,8%	46,2%	7,7%	7,7%	100,0%
TOPLAM	F	13	53	42	21	7	136	
	%	9,6%	39,0%	30,9%	15,4%	5,1%	100,0%	

Açıklanan veriler ışığında çalışanların öz değerlendirmeye ilişkin tutumlarının eğitim düzeyleri arasında farklılık göstereceği yönündeki hipotezi test edilerek sonuçları Tablo 51’de sunulmuştur.

Tablo 51: Eğitim Düzeyine Göre Çalışanın Kendisini Objektif Değerlendirebileceğine İlişkin Tutumlarına Yönelik Analiz Testi Değerleri

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim	İlkokul/Ortaokul	23	60,52	8,94	,063
	Lise	40	63,51		
	Önlisans	24	74,06		
	Lisans	42	78,85		
	Lisans Üstü	7	42,07		

Gerçekleştirilen test neticesinde, eğitim düzeyi açısından katılımcıların tutumlarının P değeri 0,05’e yakın olsa da istatistiki açıdan anlamlı bir fark yaratmadığı ($X^2=8,94$, $P=0,063$ ve $P>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analiz bağlamında, “H₆: Çalışanların kendi performanslarını adil olarak değerlendirmeye yönelik görüşleri, eğitim durumları açısından farklılık göstermektedir.” Hipotezini doğrulayacak veriler elde edilememiştir.

3.4.2.4. Personelin Çalışma Arkadaşlarının Performanslarını Değerlendirmelerine İlişkin Tutumları

360 derece performans değerlendirmenin sac ayaklarından birisini oluşturan ekip arkadaşlarının performanslarını değerlendirme konusu, çalışanların takım ruhunu güçlendirebileceği gibi bu durumun çalışma grubu içerisinde sıkıntılar yaratma potansiyeline dair inançlar da bulunabilmektedir. Teorik açıdan, eşitini yaptığı işin gereklerini karşılama açısından değerlendirmesi gerekmekte olan çalışan, kendisine çeşitli sebeplerle daha yakın veya uzak hissettiği mesai arkadaşlarına olması gerekenden farklı değerlendirmelerde bulunabilecektir. Bu konuda katılımcıların görüşleri bağımsız değişkenler açısından analiz edilerek “H₇: Çalışanların mesai arkadaşlarını tarafsız olarak değerlendireceklerine yönelik düşünceleri istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezi test edilecektir.

Tablo 52: Eğitim Düzeyine Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı

		Aynı görevi yaptığım mesai arkadaşlarımın da performansımı değerlendirmesini isterim					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	1	11	6	5	0	23
		%	4,3%	47,8%	26,1%	21,7%	0,0%	100,0%
	Lise	F	5	16	12	5	2	40
		%	12,5%	40,0%	30,0%	12,5%	5,0%	100,0%
	Önlisans	F	3	8	5	8	0	24
		%	12,5%	33,3%	20,8%	33,3%	0,0%	100,0%
	Lisans	F	6	11	13	10	2	42
		%	14,3%	26,2%	31,0%	23,8%	4,8%	100,0%
	Lisans Üstü	F	4	1	2	0	0	7
		%	57,1%	14,3%	28,6%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	19	47	38	28	4	136
		%	14,0%	34,6%	27,9%	20,6%	2,9%	100,0%

Tablo 53: Eğitim Düzeyine Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı

			İş arkadaşlarının performansını değerlendirmem istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm				TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	5	12	5	1	23
		%	21,7%	52,2%	21,7%	4,3%	100,0%
	Lise	F	8	22	5	5	40
		%	20,0%	55,0%	12,5%	12,5%	100,0%
	Önlisans	F	6	10	7	1	24
		%	25,0%	41,7%	29,2%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	10	18	11	3	42
		%	23,8%	42,9%	26,2%	7,1%	100,0%
	Lisans Üstü	F	4	2	1	0	7
		%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	33	64	29	10	136
		%	24,3%	47,1%	21,3%	7,4%	100,0%

Tablo 52 ve Tablo 53’de yer alan verilere göre, eğitim durumu açısından çalışma arkadaşlarınınca değerlendirilmeyi isteyenlerin oranı gruplarda genellikle %50 civarında gerçekleşmiş olup en isteksiz grup lisans mezunları (%40,5) olmuştur.

Eşitlerce değerlendirilme isteği tüm katılımcılarda toplam %48,5 olarak ölçülürken eşitleri değerlendirme kendilerinden istenildiği takdirde tarafsız olunacağını beyan edenlerin oranı %71,3 olarak belirlenmiştir. Söz konusu tarafsızlığı oransal açıdan en çok beyan edenler (örneklem sayısı az olsa da) %85,7 oranla lisans üstü mezunları olurken onları %75 oranla lise mezunu düzeyinde çalışanlar takip etmiştir.

Çalışma arkadaşlarının tarafsızca değerlendirilemeyeceği konusunda görüş beyan edenler arasında ilk sırayı ise grup içi dağılımlarına göre %33,3 oranında eşitlikle lisans ve meslek yüksekokulu mezunları almışlardır.

Çalışanların istihdam durumları açısından mesai arkadaşlarınınca değerlendirilme isteğinin en az olduğu grup memur kesimi olmuştur (%32,6). En yüksek oranda kararsızları da memurların oluşturduğu kısımda araştırmaya katılan yöneticilerin ve sözleşmelilerin tamamı konuya olumlu yaklaşmışlardır. (Tablo 54)

Tablo 54: İstihdam Şekline Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı

			Aynı görevi yaptığım mesai arkadaşlarımın da performansımı değerlendirmesini isterim					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
GÖREV	İşçi	F	6	25	16	14	2	63
		%	9,5%	39,7%	25,4%	22,2%	3,2%	100,0%
	Memur	F	1	14	17	12	2	46
		%	2,2%	30,4%	37,0%	26,1%	4,3%	100,0%
	Sözleşmeli	F	1	1	0	0	0	2
		%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	4	3	5	2	0	14
		%	28,6%	21,4%	35,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	7	4	0	0	0	11
		%	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	19	47	38	28	4	136
		%	14,0%	34,6%	27,9%	20,6%	2,9%	100,0%

Yönetici ve sözleşmeli grupta bulunanlar, çalışma arkadaşlarını tarafsız şekilde değerlendirecekleri yönündeki soruya paralel bir biçimde tamamı olumlu cevap verirken memurların oranı %65,2'ye yükselmiş, en yüksek orana sahip işçilerin düzeyi ise %69,8 olarak belirlenmiştir. (Tablo 55)

Tablo 55: İstihdam Şekline Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı

			İş arkadaşlarımın performansını değerlendirmem istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm				TOPLAM	
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum		
GÖREV	İşçi	F	15	29	12	7	63	
		%	23,8%	46,0%	19,0%	11,1%	100,0%	
	Memur	F	3	27	14	2	46	
		%	6,5%	58,7%	30,4%	4,3%	100,0%	
	Sözleşmeli	F	1	1	0	0	2	
		%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	Geçici	F	5	5	3	1	14	
		%	35,7%	35,7%	21,4%	7,1%	100,0%	
	Yönetici	F	9	2	0	0	11	
		%	81,8%	18,2%	0,0%	0,0%	100,0%	
	TOPLAM		F	33	64	29	10	136
			%	24,3%	47,1%	21,3%	7,4%	100,0%

Tablo 56: Hizmet Süresine Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı

		Aynı görevi yaptığım mesai arkadaşlarımla da performansımı değerlendirmesini isterim					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	5	11	12	6	0	34
		%	14,7%	32,4%	35,3%	17,6%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	5	18	11	8	1	43
		%	11,6%	41,9%	25,6%	18,6%	2,3%	100,0%
	5-10 yıl	F	5	11	10	9	2	37
		%	13,5%	29,7%	27,0%	24,3%	5,4%	100,0%
	10-20 yıl	F	4	5	3	2	1	15
		%	26,7%	33,3%	20,0%	13,3%	6,7%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	0	2	2	3	0	7
		%	0,0%	28,6%	28,6%	42,9%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	19	47	38	28	4	136
		%	14,0%	34,6%	27,9%	20,6%	2,9%	100,0%

Tablo 56 incelendiğinde, organizasyondaki hizmet süreleri açısından oransal olarak en çok 10-20 yıllık çalışanların iş arkadaşları tarafından değerlendirilmek istedikleri (%60), frekans açısından ise 23 kişi ile 1-5 yıl arası çalışanların bu istekte buldukları; henüz 1 yılını doldurmamışlarda ise en yüksek kesimi (%35,3) kararsızların oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 57: Hizmet Süresine Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı

		İş arkadaşlarımla performansımı değerlendirmem istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm				TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum		
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	9	16	7	2	34
		%	26,5%	47,1%	20,6%	5,9%	100,0%
	1-5 yıl	F	10	22	9	2	43
		%	23,3%	51,2%	20,9%	4,7%	100,0%
	5-10 yıl	F	10	16	6	5	37
		%	27,0%	43,2%	16,2%	13,5%	100,0%
	10-20 yıl	F	4	7	4	0	15
		%	26,7%	46,7%	26,7%	0,0%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	0	3	3	1	7
		%	0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
TOPLAM		F	33	64	29	10	136
		%	24,3%	47,1%	21,3%	7,4%	100,0%

Tablo 57'deki veriler analiz edildiğinde ise 0-1 yıllık çalışanların %73,5 oranında eşitlerini objektif değerlendirecekleri konusunda inancının bulunduğu, objektiflik konusunda en çekingen kalan grubun ise 20 yıl ve üstü ile 10-20 yıl arası çalışan grupları içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

Söz konusu hususlar bağlamında, işe yeni başlayanların eşitlerince değerlendirilme konusunda kararsız kalmalarına karşın onları objektif bir biçimde değerlendireceklerine yönelik inançlarının yüksek olduğu; hizmet yılı arttıkça değerlendirilme isteğinin arttığı ancak kendilerinin yapacağı değerlendirmenin adil olacağına dair inanç konusunda kararsız kaldığı ifade edilebilecektir.

Tablo 58 ve 59'deki veriler değerlendirildiğinde, eşitlerce değerlendirilme isteği aylık asgari ücretten fazla, 3.000 TL'den az kazanan çalışanlarda %52,5 iken eşitleri objektif değerlendireceklerine yönelik inançlarının %77,5'e çıktığı; 5.000 TL ile 7.500 TL arası aylık geliri bulunanların ise değerlendirilme isteklerinin %26,9 olduğu ve en kararsız (%42,3) ve değerlendirilmek istememe konusunda en yüksek orana sahip (%26,9) grup oldukları belirlenmiştir.

Tablo 58: Aylık Gelir Düzeyine Göre Eşitlerce Değerlendirilme İsteğine İlişkin Tutumların Dağılımı

		Aynı görevi yaptığım mesai arkadaşlarımla da performansımı değerlendirmesini isterim					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	7	14	11	8	0	40
		%	17,5%	35,0%	27,5%	20,0%	0,0%	100,0%
	3000-4000 TL	F	2	8	3	2	1	16
		%	12,5%	50,0%	18,8%	12,5%	6,3%	100,0%
	4000-5000TL	F	2	19	10	9	1	41
		%	4,9%	46,3%	24,4%	22,0%	2,4%	100,0%
	5000-7500 TL	F	4	3	11	7	1	26
		%	15,4%	11,5%	42,3%	26,9%	3,8%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	4	3	3	2	1	13
		%	30,8%	23,1%	23,1%	15,4%	7,7%	100,0%
TOPLAM		F	19	47	38	28	4	136
		%	14,0%	34,6%	27,9%	20,6%	2,9%	100,0%

5.000-7.500 TL aylık geliri bulunan gruba ait çekimsiz cevaplar, iş arkadaşlarını objektif değerlendirebilecekleri konusunda artış göstermiştir (%57,7). Ortalamamın üzerinde bir kazançta sahip olanların, değerlendirilme konusunda temkinli iken değerlendirme konusunda nispeten daha istekli oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 59: Aylık Gelir Düzeyine Göre Eşitlerin Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirileceği Düşüncelerinin Dağılımı

			İş arkadaşlarının performansını değerlendirme istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm				
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	TOPLAM
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	12	19	6	3	40
		%	30,0%	47,5%	15,0%	7,5%	100,0%
	3000-4000 TL	F	4	8	3	1	16
		%	25,0%	50,0%	18,8%	6,3%	100,0%
	4000-5000 TL	F	8	22	7	4	41
		%	19,5%	53,7%	17,1%	9,8%	100,0%
	5000-7500 TL	F	5	10	9	2	26
		%	19,2%	38,5%	34,6%	7,7%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	4	5	4	0	13
		%	30,8%	38,5%	30,8%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	33	64	29	10	136
		%	24,3%	47,1%	21,3%	7,4%	100,0%

Tablo 60: İş Arkadaşlarının Tarafsız Bir Biçimde Değerlendirilebilmesi Görüşleri Bağlamında İstihdam Şekline Yönelik Analiz Değerleri

	Görev	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
İş arkadaşlarının performansını değerlendirme istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm	İşçi	63	70,14	20,371	,000
	Memur	46	79,36		
	Sözleşmeli	2	41,25		
	Geçici	14	62,86		
	Yönetici	11	25,82		

İş arkadaşlarını değerlendirme ve taraflarınca değerlendirilme konusundaki bulgular neticesinde “H₇: Çalışanların mesai arkadaşlarını tarafsız olarak değerlendireceklerine yönelik düşünceleri istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezi test edilmiş olup sonuç verileri Tablo 60’da sunulmuştur.

H₇ hipotezinin geçerliliği için yapılan test neticesinde, istihdam şekli bağımsız değişkeni açısından katılımcıların tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu ($X^2=20,371$, $P=0,000$ ve $P<0,05$) belirlenmiştir. Hangi istihdam grupları arasında fark olduğu ise çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri aracılığıyla ortaya konulmuş olup Tablo 61’de yer alan sonuçlara göre anlamlı farklılığın işçilerle yöneticiler ve memurlarla yöneticiler arasında ($P=0,000$) bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu doğrultuda, H₇ hipotezini destekleyen verilerin elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 61: İstihdam Şekli Açısından H₇ Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi

Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testi		Standart Sapma	P Değeri
İşçi	Memur	,153	,980
	Sözleşmeli	,513	,994
	Geçici	,282	1,000
	Yönetici	,169	,000
Memur	İşçi	,153	,980
	Sözleşmeli	,510	,984
	Geçici	,275	,945
	Yönetici	,157	,000
Sözleşmeli	İşçi	,513	,994
	Memur	,510	,984
	Geçici	,562	,999
	Yönetici	,515	1,000
Geçici	İşçi	,282	1,000
	Memur	,275	,945
	Sözleşmeli	,562	,999
	Yönetici	,284	,095
Yönetici	İşçi	,169	,000
	Memur	,157	,000
	Sözleşmeli	,515	1,000
	Geçici	,284	,095

3.4.2.5. Çalışanların Hizmet Alanlar Tarafından Performans Değerlendirmesine Tabi Olmalarına Yönelik Tutumları

360 derece performans değerlendirmede müşterilerin iş görenin performansını değerlendirmesi önem arz etmektedir. Araştırmada, çalışma yapılan kurum bir yerel yönetim olduğu için bizzat vatandaşa hizmet etmek üzere teşkil edilen ve vatandaşlar tarafından seçilenlerce hizmet politikalarının belirlendiği bir organizasyonda sistemin değerlendirici tarafında yer alan “müşteri” kavramını hizmet verilen vatandaş temsil edecektir.

Yerel yönetimlerin topyekûn performansının hizmet alanlarca zayıf olarak değerlendirilmesi, demokrasilerin temel özelliği olarak ilgili mahalli idare yönetiminin değişmesi ile sonuçlanabileceken burada hedeflenen, belediyede her çalışanın vatandaşla yüz yüze hizmet ilişkisi bulunmasa dahi asli görevi vatandaşa verilecek hizmeti birinci elden ifa etmek olan birçok birim çalışanın vatandaş tarafından değerlendirilmesi hakkındaki görüşlerin ortaya konulmasıdır.

Bu doğrultuda, önceki kısımlarda olduğu gibi çeşitli değişkenler açısından tutumlar belirlenerek “H₈: Hizmet verilenlerin iş görenlerin performansını değerlendirmesine yönelik tutumlar, çalışanların hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi test edilecektir.

Vatandaşların çalışanları değerlendirmesi konusunda genel eğilim incelendiğinde, %28,7 katılımcı oranının tamamen katıldığını, %38,2 oranında da katıldığını belirtenlerle toplam %66,9'luk bir oranda duruma olumlu bakıldığını, %22,8'lik oranda kararsız bir kitlenin bulunduğu ve %10,3 oranında da katılmayanların bulunduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi değişkeni açısından Tablo 62'deki veriler incelendiğinde ise en yüksek olumlu cevap veren oranının %78,3 ile ilkokul/ortaokul mezunları grubu, olumlu cevapları en az veren grubun oranının ise %54,8 ile lisans mezunları grubu olduğu tespit edilmiştir. Kararsız gruptaki en yüksek eğilim de lisans grubuna aittir (%31).

Tablo 62: Eğitim Düzeyine Göre Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı

		Hizmet verilen vatandaşların belediye çalışanın performansını değerlendirmesi gerekmektedir					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	10	8	4	0	1	23
		%	43,5%	34,8%	17,4%	0,0%	4,3%	100,0%
	Lise	F	16	15	7	0	2	40
		%	40,0%	37,5%	17,5%	0,0%	5,0%	100,0%
	Önlisans	F	4	10	5	4	1	24
		%	16,7%	41,7%	20,8%	16,7%	4,2%	100,0%
	Lisans	F	7	16	13	4	2	42
		%	16,7%	38,1%	31,0%	9,5%	4,8%	100,0%
	Lisans Üstü	F	2	3	2	0	0	7
		%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	39	52	31	8	6	136
		%	28,7%	38,2%	22,8%	5,9%	4,4%	100,0%

Görev açısından hizmet verilenlerin değerlendirmesinin gerekliliğine en az inanan grup %41,3 grup içi oranla memurlar olmuştur. Bu konudaki en kararsız grup içi oran (%39,1) da memurlara ait olup görüşe katılmadığı yönünde tercih yapan (“Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum”) tüm örneklemin %64’ünü oluşturmuşlardır. (Tablo 63)

Tablo 63: İstihdam Şekli Açısından Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı

		Hizmet verilen vatandaşların belediye çalışanın performansını değerlendirmesi gerekmektedir					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
GÖREV	İşçi	F	26	22	10	0	5	63
		%	41,3%	34,9%	15,9%	0,0%	7,9%	100,0%
	Memur	F	5	14	18	8	1	46
		%	10,9%	30,4%	39,1%	17,4%	2,2%	100,0%
	Sözleşmeli	F	0	2	0	0	0	2
		%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	5	8	1	0	0	14
		%	35,7%	57,1%	7,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	3	6	2	0	0	11
		%	27,3%	54,5%	18,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	39	52	31	8	6	136
		%	28,7%	38,2%	22,8%	5,9%	4,4%	100,0%

Kurumdaki hizmet süreleri açısından vatandaşların çalışan performansını değerlendirmesi gerektiği yönünde görüş veren en yüksek oranlı grubu bir yıldan az süredir çalışanlar oluşturmuştur (%88,2). En çekimsiz grup dağılımı ise frekans ve yüzde açısından en fazla kütleyi oluşturan 5-10 yıl arası hizmeti bulunan grup olmuştur (F:12, %32,4). Beş yıldan az bir yıldan fazla süredir çalışan grupta ise grubun %21'ini oluşturan 6 kişi katılmadığını, 3 kişi ise hiç katılmadığını bildirmiştir. (Tablo 64)

Tablo 64: Hizmet Süresine Göre Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı

		Hizmet verilen vatandaşların belediye çalışanının performansını değerlendirmesi gerekmektedir					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	13	17	4	0	0	34
		%	38,2%	50,0%	11,8%	0,0%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	11	14	9	6	3	43
		%	25,6%	32,6%	20,9%	14,0%	7,0%	100,0%
	5-10 yıl	F	8	13	12	1	3	37
		%	21,6%	35,1%	32,4%	2,7%	8,1%	100,0%
	10-20 yıl	F	4	6	4	1	0	15
		%	26,7%	40,0%	26,7%	6,7%	0,0%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	3	2	2	0	0	7
		%	42,9%	28,6%	28,6%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	39	52	31	8	6	136
		%	28,7%	38,2%	22,8%	5,9%	4,4%	100,0%

Aylık gelir açısından vatandaşların belediye çalışanlarını değerlendirmesi bağlamında, asgari ücretten fazla, 3.000 TL'den az geliri bulunanların bu görüşe katılma oranı %85 iken 3.000-4.000 TL arası geliri olanlarda bu oran %81,3; 4.000-5.000 TL arası gelire sahiplerde %56,1, 5.000-7.500 TL arası geliri olanlarda ise %50 oranına inmiştir. Aylık 7.500 TL ve üzeri geliri bulunanların genellikle yönetici görevinde olabileceği öngörüldüğünden değerlendirmeye katılmamış olup aylık gelir arttıkça vatandaşın hizmeti değerlendirmesi gerektiği görüşüne katılma oranının azaldığı sonucuna varılmıştır. (Tablo 65)

Tablo 65: Aylık Gelir Düzeyi Açısından Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Hizmet verilen vatandaşların belediye çalışanın performansını değerlendirmesi gerekmektedir					
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	TOPLAM
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	17	17	5	0	1	40
		%	42,5%	42,5%	12,5%	0,0%	2,5%	100,0%
	3000-4000 TL	F	8	5	2	0	1	16
		%	50,0%	31,3%	12,5%	0,0%	6,3%	100,0%
	4000-5000 TL	F	5	18	10	5	3	41
		%	12,2%	43,9%	24,4%	12,2%	7,3%	100,0%
	5000-7500 TL	F	7	6	10	2	1	26
		%	26,9%	23,1%	38,5%	7,7%	3,8%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	2	6	4	1	0	13
	%	15,4%	46,2%	30,8%	7,7%	0,0%	100,0%	
TOPLAM	F	39	52	31	8	6	136	
	%	28,7%	38,2%	22,8%	5,9%	4,4%	100,0%	

Elde edilen veriler ve bulgular neticesinde “H₈: Hizmet verilenlerin iş görenlerin performansını değerlendirmesine yönelik tutumlar, çalışanların hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi test edilmiş olup sonuçları Tablo 66’da verilmiştir.

Tablo 66: Hizmet Verilen Vatandaşlar Tarafından Değerlendirilme Görüşleri Bağlamında Çalışma Yılları Grubuna Yönelik Analiz Testi Değerleri

	Hizmet Süresi	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
Hizmet verilen vatandaşların belediye çalışanın performansını değerlendirmesi gerekmektedir	0-1 yıl	34	52,99	9,579	,048
	1-5 yıl	43	75,80		
	5-10 yıl	37	76,28		
	10-20 yıl	15	68,50		
	20 yıl ve üstü	7	57,86		

H₈ hipotezinin geçerliliği için yapılan test neticesinde, hizmet yılı bağımsız değişkeni açısından katılımcıların tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu ($X^2=9,579$, $P=0,048$ ve $P<0,05$) belirlenmiştir. Hangi hizmet yılı grupları arasında fark olduğu ise çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri aracılığıyla ortaya konulmuş olup Tablo 67’de yer alan sonuçlara göre anlamlı farklılığın bir yıldan az süredir çalışanlarla 1-5 yıl arası çalışanlar ($P=0,019$) ve 5-10 yıl arasında hizmeti bulunanlar ($P=0,029$) arasında olduğu tespit edilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda H₈ hipotezini doğrulayacak yeterli verinin elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 67: Hizmet Yılı Açısından H₈ Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi

Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testi		Standart Sapma	P Değeri
0-1 yıl	1-5 yıl	,218	,019
	5-10 yıl	,216	,029
	10-20 yıl	,262	,790
	20 yıl ve üstü	,359	1,000
1-5 yıl	0-1 yıl	,218	,019
	5-10 yıl	,262	1,000
	10-20 yıl	,301	,976
	20 yıl ve üstü	,388	,830
5-10 yıl	0-1 yıl	,216	,029
	1-5 yıl	,262	1,000
	10-20 yıl	,299	,990
	20 yıl ve üstü	,386	,874
10-20 yıl	0-1 yıl	,262	,790
	1-5 yıl	,301	,976
	5-10 yıl	,299	,990
	20 yıl ve üstü	,414	,999
20 yıl ve üstü	0-1 yıl	,359	1,000
	1-5 yıl	,388	,830
	5-10 yıl	,386	,874
	10-20 yıl	,414	,999

3.4.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirme ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Tutumlar

360 derece performans değerlendirme, klasik performans değerlendirmeye göre sonuçların birçok kaynaktan alınmasıyla ortaya konulacak çıktının meşruluğunu ve hakkaniyetini artırmaya yönelik bir sistemdir. Bu sonuçlara göre yapılacak ücretlendirmenin temelinde ise performans sisteminin ana amacını oluşturan, personelin motivasyonunun artması ve böylece kurumun amaç ve hedeflerine en değerli kaynağını oluşturan insan kaynağı ile ulaşma gayesi yatmaktadır.

Araştırmada performansa dayalı ücretlendirmenin bireysel motivasyonu artırarak çalışanın potansiyelini ortaya çıkarabilmesinin ve daha verimli olabileceğine yönelik inancının yanı sıra kurumun genel performansının da böylece artıp artmayacağına yönelik görüşü de araştırılmış ve grup dağılımlarının tutumlarının analizinin ardından “H₉: Performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyonu arttıracığına yönelik inançlar aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi test edilmiştir.

Tablo 68: Eğitim Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Performansa dayalı ücretlendirme, motivasyonumu artıracak daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	13	8	1	1	0	23
		%	56,5%	34,8%	4,3%	4,3%	0,0%	100,0%
	Lise	F	14	19	4	3	0	40
		%	35,0%	47,5%	10,0%	7,5%	0,0%	100,0%
	Önlisans	F	7	12	3	0	2	24
		%	29,2%	50,0%	12,5%	0,0%	8,3%	100,0%
	Lisans	F	17	19	5	0	1	42
		%	40,5%	45,2%	11,9%	0,0%	2,4%	100,0%
	Lisans Üstü	F	4	2	1	0	0	7
		%	57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM	F	55	60	14	4	3	136	
	%	40,4%	44,1%	10,3%	2,9%	2,2%	100,0%	

Performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyonu artıracığı ve kişinin nicelik ve nitelik açısından daha fazla iş yapmasını sağlayacağına yönelik görüşler analiz edildiğinde, oldukça fazla oranda (%84,6) bu görüşe katılım sağlandığı, kurumun hizmetlerinin hacmi ve kalitesinin artacağı konusunda ise bu oranın biraz düşüş gösterdiği (%74,3) gözlemlenmiştir.

Tablo 68 ve Tablo 69'daki eğitim düzeyleri açısından durum değerlendirildiğinde ise gruplar arasında dramatik farklılıkların oluşmadığı ve benzer yönde eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 69: Eğitim Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

		Performansa dayalı ücretlendirme ile belediye hizmetlerinin hacmi ve kalitesi artacaktır					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	15	4	3	1	0	23
		%	65,2%	17,4%	13,0%	4,3%	0,0%	100,0%
	Lise	F	19	13	4	2	2	40
		%	47,5%	32,5%	10,0%	5,0%	5,0%	100,0%
	Önlisans	F	6	11	3	2	2	24
		%	25,0%	45,8%	12,5%	8,3%	8,3%	100,0%
	Lisans	F	12	17	9	3	1	42
		%	28,6%	40,5%	21,4%	7,1%	2,4%	100,0%
	Lisans Üstü	F	1	3	3	0	0	7
		%	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	53	48	22	8	5	136
		%	39,0%	35,3%	16,2%	5,9%	3,7%	100,0%

İstihdam şekli açısından performansa dayalı ücretlendirme ile bireysel ve kurumsal performansın artması ilişkisine yönelik Tablo 70 ve Tablo 71'deki veriler incelendiğine, sözleşmeli ve geçici statüdeki çalışanlar ile yöneticilerin tamamının olumlu yönde görüş bildirdikleri, grup içi oranlarda işçilerin %87,3'ünün, memurların ise %71,7'sinin bu yönde eğilimi olduğu gözlemlenmiştir.

Öte yandan, belediyenin hizmet kalitesinin bu yolla artacağı yönündeki düşüncelerde, geçici ve sözleşmeli statüde bulunanların görüşlerini aynen koruduğu, yöneticilerin ve işçilerin oranlarının bir miktar azaldığı (%72,7 ve %79,4),

memurların bu yöndeki görüşlerinin ise %58,7'ye indiği belirlenmiştir. Bireysel motivasyonun artacağı konusundaki %10,3 oranındaki tüm kararsızların %16,2'ye yükseldiği görülmüştür.

Tablo 70: İstihdam Düzeyi Açısından Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Performansa dayalı ücretlendirme, motivasyonumu artıracak daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
GÖREV	İşçi	F	29	26	5	3	0	63
		%	46,0%	41,3%	7,9%	4,8%	0,0%	100,0%
	Memur	F	7	26	9	1	3	46
		%	15,2%	56,5%	19,6%	2,2%	6,5%	100,0%
	Sözleşmeli	F	2	0	0	0	0	2
		%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	10	4	0	0	0	14
		%	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	7	4	0	0	0	11
		%	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	55	60	14	4	3	136
		%	40,4%	44,1%	10,3%	2,9%	2,2%	100,0%

Tablo 71: İstihdam Şekline Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Performansa dayalı ücretlendirme ile belediye hizmetlerinin hacmi ve kalitesi artacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
GÖREV	İşçi	F	37	13	7	5	1	63
		%	58,7%	20,6%	11,1%	7,9%	1,6%	100,0%
	Memur	F	5	22	12	3	4	46
		%	10,9%	47,8%	26,1%	6,5%	8,7%	100,0%
	Sözleşmeli	F	1	1	0	0	0	2
		%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	7	7	0	0	0	14
		%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	3	5	3	0	0	11
		%	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	53	48	22	8	5	136
		%	39,0%	35,3%	16,2%	5,9%	3,7%	100,0%

Hizmet süreleri açısından katılımcıların Tablo 72 ve Tablo 73'deki görüşlerinin dağılımları neticesinde ise performansa dayalı ücretlendirme ile motivasyonun artacağı konusundaki en yüksek görüşün %97,1 ile bir yıldan az süredir çalışanlar tarafından bildirildiği, belediyenin hizmetlerinin sayı ve kalitesinin artacağı konusundaki olumlu görüşlerin en az oranlarının ise %62,2 oranla 5-10 yıl arası çalışanlarda ve %57,1 oranla 20 yıl ve üzerinde hizmeti olanlarda bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 72: Hizmet Süresi Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Performansa dayalı ücretlendirme, motivasyonumu artıracak daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	17	16	1	0	0	34
		%	50,0%	47,1%	2,9%	0,0%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	16	19	5	1	2	43
		%	37,2%	44,2%	11,6%	2,3%	4,7%	100,0%
	5-10 yıl	F	17	12	5	2	1	37
		%	45,9%	32,4%	13,5%	5,4%	2,7%	100,0%
	10-20 yıl	F	4	9	1	1	0	15
		%	26,7%	60,0%	6,7%	6,7%	0,0%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	1	4	2	0	0	7
		%	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	55	60	14	4	3	136
		%	40,4%	44,1%	10,3%	2,9%	2,2%	100,0%

Tablo 73: Hizmet Süresine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Performansa dayalı ücretlendirme ile belediye hizmetlerinin hacmi ve kalitesi artacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	15	14	4	1	0	34
		%	44,1%	41,2%	11,8%	2,9%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	18	16	4	3	2	43
		%	41,9%	37,2%	9,3%	7,0%	4,7%	100,0%
	5-10 yıl	F	14	9	9	3	2	37
		%	37,8%	24,3%	24,3%	8,1%	5,4%	100,0%
	10-20 yıl	F	5	6	3	0	1	15
		%	33,3%	40,0%	20,0%	0,0%	6,7%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	1	3	2	1	0	7
		%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	53	48	22	8	5	136
		%	39,0%	35,3%	16,2%	5,9%	3,7%	100,0%

Aylık ücret bağlamında performansa dayalı ücretlendirmenin bireysel ve kurumsal motivasyonu artıracığına yönelik görüşleri içeren Tablo 74 ve Tablo 75'in analizleri neticesinde; katılımcıların bireysel motivasyonun artacağı yönündeki görüşlerinin ortalama açısından gelir arttıkça azalış eğilimine girdiği, belediyenin hizmet hacmi ve kalitesinin artacağı yönündeki görüşlerde ise bu azalış eğilimin daha belirgin olduğu (2.000-3.000 TL arası aylık gelirden %87,5; 3.000-4.000 TL arasında %81,3; 4.000-5.000 TL arası düzeyde %70,7; 5.000-7.500 TL grubunda %65,4; 7.500 TL ve üzeri aylık gelir grubunda %53,8) hususları göze çarpan değerlerdir.

Tablo 74: Aylık Gelir Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Artıracığına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Performansa dayalı ücretlendirme, motivasyonumu artıracak daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	22	15	2	1	0	40
		%	55,0%	37,5%	5,0%	2,5%	0,0%	100,0%
	3000-4000 TL	F	8	7	0	1	0	16
		%	50,0%	43,8%	0,0%	6,3%	0,0%	100,0%
	4000-5000 TL	F	15	19	5	1	1	41
		%	36,6%	46,3%	12,2%	2,4%	2,4%	100,0%
	5000-7500 TL	F	7	12	4	1	2	26
		%	26,9%	46,2%	15,4%	3,8%	7,7%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	3	7	3	0	0	13
		%	23,1%	53,8%	23,1%	0,0%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	55	60	14	4	3	136
		%	40,4%	44,1%	10,3%	2,9%	2,2%	100,0%

Tablo 75: Aylık Gelir Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Kurumun Verdiği Hizmetleri Nitelik ve Nicelik Açısından Artıracığına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Performansa dayalı ücretlendirme ile belediye hizmetlerinin hacmi ve kalitesi artacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	22	13	3	2	0	40
		%	55,0%	32,5%	7,5%	5,0%	0,0%	100,0%
	3000-4000 TL	F	10	3	2	1	0	16
		%	62,5%	18,8%	12,5%	6,3%	0,0%	100,0%
	4000-5000 TL	F	16	13	8	2	2	41
		%	39,0%	31,7%	19,5%	4,9%	4,9%	100,0%
	5000-7500 TL	F	4	13	4	2	3	26
		%	15,4%	50,0%	15,4%	7,7%	11,5%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	1	6	5	1	0	13
		%	7,7%	46,2%	38,5%	7,7%	0,0%	100,0%
TOPLAM		F	53	48	22	8	5	136
		%	39,0%	35,3%	16,2%	5,9%	3,7%	100,0%

Analiz edilen frekans ve yüzde dağılımlarının değerlendirmeleri neticesinde aylık gelir düzeyi ile performansa göre ücretlendirme isteği düzeyini sorgulayan “H₉: Performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyonu arttıracığına yönelik inançlar aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi test edilmiş olup sonuçları Tablo 76’da sunulmuştur.

Tablo 76: Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Bireysel Motivasyonu Arttıracığına İlişkin Görüşler Bağlamında Aylık Gelir Düzeyleri Gruplarına Yönelik Test Değerleri

	Görev	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
Performansa dayalı ücretlendirme, motivasyonu artırarak daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır	2000-3000 TL	40	56,88	10,036	,040
	3000-4000 TL	16	59,63		
	4000-5000TL	41	71,30		
	5000-7500 TL	26	81,29		
	7500 TL ve üstü	13	80,77		

H₉ hipotezinin geçerlilik durumunu tespit için yapılan test neticesinde, aylık gelir düzeyi bağımsız değişkeni açısından katılımcıların tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu ($X^2=10,036$, $P=0,040$ ve $P<0,05$) belirlenmiştir.

Aylık gelir gruplarının hangileri arasında anlamlı fark olduğu ise çoklu karşılaştırma (post-hoc) testleri aracılığıyla ortaya konulmuş olup Tablo 77’de yer alan sonuçlara göre anlamlı farklılığın 2.000-3.000 TL arası aylık geliri olan çalışanlar ile 5.000-7.500 TL arası geliri bulunanlar arasında olduğu ($P=0,004$) gözlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar bağlamında “H₉: Performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyonu arttıracığına yönelik inançlar aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotezini destekleyecek verilere ulaşıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 77: Aylık Gelir Açısından H₀ Hipotezine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Testi

Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testi		Standart Sapma	P Değeri
2000-3000 TL	3000-4000 TL	,259	,772
	4000-5000TL	,194	,094
	5000-7500 TL	,220	,004
	7500 TL ve üstü	,279	,109
3000-4000 TL	2000-3000 TL	,259	,772
	4000-5000TL	,258	,328
	5000-7500 TL	,278	,043
	7500 TL ve üstü	,326	,253
4000-5000TL	2000-3000 TL	,194	,094
	3000-4000 TL	,258	,328
	5000-7500 TL	,219	,154
	7500 TL ve üstü	,278	,662
5000-7500 TL	2000-3000 TL	,220	,004
	3000-4000 TL	,278	,043
	4000-5000TL	,219	,154
	7500 TL ve üstü	,297	,518
7500 TL ve üstü	2000-3000 TL	,279	,109
	3000-4000 TL	,326	,253
	4000-5000TL	,278	,662
	5000-7500 TL	,297	,518

3.4.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirmenin Uygulanması Halinde Personeller Arasında ve Ast-Üst İlişkisinde Sorunlar Yaşanacağına Yönelik Görüşler

Performans sonuçlarından elde edilecek çıktı çerçevesinde çalışanın ücretlendirmesi nihai durumda bir kazanç getirdiği ve çıkar sağladığı için profesyonel anlamda sistem içselleştirilmediği zaman insani ilişkiler açısından bireylerin değerlendirme öncesinde, değerlendirme döneminde ve sonrasında farklı davranışlarda bulunmasına neden olabileceği gibi çalışanlar arası ilişkileri etkileme potansiyelini de barındırmaktadır.

Araştırma kapsamında bu sistemin uygulanabilirliğini etkileyecek olan “sistemin sorunlara sebep olması” potansiyeline karşı varsa belirgin önyargılarının ve düşüncelerinin eğiliminin belirlenmesi ve “H₁₀: Performansa dayalı ücretlendirmenin

ast-üst ve eşitler arasında sorunlar yaratacağına dair inançlar istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezinin testi amacıyla katılımcıların bu konudaki görüşlerine başvurulmuştur.

Performansa dayalı ücretlendirmenin sorun çıkarabileceğine yönelik verilen cevaplardaki beşli likert ölçeğinin istatistiki puanlama değerleri, ölçüm yapılan konunun bütünlüğünü sağlaması ile yanlış değerlendirme, analiz ve test sonuçlarına yol açmaması bakımından tersine çevrilmiştir. (‘Hiç Katılmıyorum’un puanı 1’e, ‘Katılmıyorum’un puanı 2’ye, Katılıyorum’un puanı 4’e, ‘Tamamen Katılıyorum’un puanı 1’e dönüştürülmüştür.)

Tablo 78: Eğitim Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

		Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelerle oluşacak performansa dayalı ücretlendirme yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır					TOPLAM	
		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
EĞİTİM DURUMU	İlkokul / Ortaokul	F	0	8	9	5	1	23
		%	0,0%	34,8%	39,1%	21,7%	4,3%	100,0%
	Lise	F	5	9	13	8	5	40
		%	12,5%	22,5%	32,5%	20,0%	12,5%	100,0%
	Önlisans	F	3	5	5	6	5	24
		%	12,5%	20,8%	20,8%	25,0%	20,8%	100,0%
	Lisans	F	5	11	13	12	1	42
		%	11,9%	26,2%	31,0%	28,6%	2,4%	100,0%
	Lisans Üstü	F	1	1	2	2	1	7
		%	14,3%	14,3%	28,6%	28,6%	14,3%	100,0%
	TOPLAM	F	14	34	42	33	13	136
		%	10,3%	25,0%	30,9%	24,3%	9,6%	100,0%

Performansa dayalı ücretlendirmenin sorun çıkaracağına yönelik tüm görüşler ortalama bir dağılım sergilemiş olup sorun çıkaracağını %35,3'lük bir kısım desteklerken %33,8'lik bir kısım sorun teşkil etmeyeceği yönünde görüş bildirmiş, %30,9'luk kısım ise çekingen kalmıştır. Bu veri ışığında, ölçülen durumun birbirine çok yakın oranlarda üç temel görüş etrafında kaldığı ve anlamlı bir çoğunluğun ortaya çıkmadığı söylenebilecektir.

Eğitim düzeyleri açısından, ilkokul/ortaokul mezunlarında çekingen kısım fazlayken lise ve lisans düzeyi mezunlarda sistemin sorun çıkaracağına inananların, nlisans ve lisans üstü düzeyinde ise sorun ıkarmayacağına inanların dağılımları daha yüksek olmuştur. (Tablo 78)

Tablo 79: İstihdam Şekli Açısından Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımları

			Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelerle oluşacak performansa dayalı ücretlendirme yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
GÖREV	İşçi	F	6	15	21	13	8	63
		%	9,5%	23,8%	33,3%	20,6%	12,7%	100,0%
	Memur	F	4	13	11	14	4	46
		%	8,7%	28,3%	23,9%	30,4%	8,7%	100,0%
	Sözleşmeli	F	0	1	1	0	0	2
		%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Geçici	F	3	3	6	2	0	14
		%	21,4%	21,4%	42,9%	14,3%	0,0%	100,0%
	Yönetici	F	1	2	3	4	1	11
		%	9,1%	18,2%	27,3%	36,4%	9,1%	100,0%
TOPLAM		F	14	34	42	33	13	136
		%	10,3%	25,0%	30,9%	24,3%	9,6%	100,0%

İstihdam şekli bakımından en kararsız grup geçici ve sözleşmeli statüdekiler olurken işçilerde eşit bir dağılım gözlenmiştir (%33,3), memurlarda düşük düzeyde bir farkla (%2,1) sorun çıkarmayacağını düşünenlerin, yönetici grubunda da sorun ıkarmayacağına yönelik görüşlerin (%45,5) ağır bastığı gözlemlenmiştir. (Tablo 79)

Çalışanların hizmet süreleri bağlamında, 1-5 yıl ve 5-10 yıl arası hizmeti bulunanlarda olumlu ve olumsuz görüşler ile kararsızlık açısından birbirine yakın görüşler ortaya çıkarken, bir yıldan az süredir çalışanların performansa dayalı ücretlendirmenin sorun çıkaracağına, 10-20 yıl arası ile 20 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlarda ise sorun oluşturmayacağına yönelik görüşler daha yüksek olmuştur. (Tablo 80)

Tablo 80: Hizmet Süresi Bağlamında Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelerle oluşacak performansa dayalı ücretlendirme yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
HİZMET SÜRESİ	0-1 yıl	F	5	10	12	7	0	34
		%	14,7%	29,4%	35,3%	20,6%	0,0%	100,0%
	1-5 yıl	F	4	11	13	12	3	43
		%	9,3%	25,6%	30,2%	27,9%	7,0%	100,0%
	5-10 yıl	F	4	10	10	5	8	37
		%	10,8%	27,0%	27,0%	13,5%	21,6%	100,0%
	10-20 yıl	F	1	2	4	6	2	15
		%	6,7%	13,3%	26,7%	40,0%	13,3%	100,0%
	20 yıl ve üstü	F	0	1	3	3	0	7
		%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%	100,0%
TOPLAM	F	14	34	42	33	13	136	
	%	10,3%	25,0%	30,9%	24,3%	9,6%	100,0%	

Tablo 81: Aylık Gelir Düzeyine Göre Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

			Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelerle oluşacak performansa dayalı ücretlendirme yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır					TOPLAM
			Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
AYLIK GELİR	2000-3000 TL	F	4	12	14	9	1	40
		%	10,0%	30,0%	35,0%	22,5%	2,5%	100,0%
	3000-4000 TL	F	1	3	6	4	2	16
		%	6,3%	18,8%	37,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	4000-5000 TL	F	7	11	11	6	6	41
		%	17,1%	26,8%	26,8%	14,6%	14,6%	100,0%
	5000-7500 TL	F	1	6	8	7	4	26
		%	3,8%	23,1%	30,8%	26,9%	15,4%	100,0%
	7500 TL ve üstü	F	1	2	3	7	0	13
		%	7,7%	15,4%	23,1%	53,8%	0,0%	100,0%
	TOPLAM	F	14	34	42	33	13	136
		%	10,3%	25,0%	30,9%	24,3%	9,6%	100,0%

Performansa dayalı ücretlendirmenin sorun çıkarıp çıkarmayacağına yönelik görüşlerin aylık gelir düzeyi açısından dağılımında, asgari ücret ile 3.000 TL arası kazananlar ile 3.000-4.000 TL arası geliri bulunanlarda kararsızların, 4.000-5.000 TL arası aylık kazancı bulunanlarda sorun çıkarabileceği yönünün, 5.000-7.500 TL ile 7.500 TL ve üstü aylık gelir düzeyindekilerde ise sistemin sorun çıkarmayacağı yönündeki görüşlerin daha ağır bastığı gözlemlenmiştir. (Tablo 81)

Açıklanan veri dağılımları sonucunda çalışanların performansa dayalı ücretlendirmenin ast-üst ve eşitler arasında sorunlara sebep olacağına ilişkin görüşlerinin istihdam grupları arasında farklılık göstereceği yönündeki hipotez test edilerek sonuçları Tablo 82’de sunulmuştur.

Tablo 82: Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ast/Üst ve Eşitler Arasında Sorunlara Sebep Olacağına Dair Görüşler Bağlamında İstihdam Gruplarına Yönelik Analiz Değerleri

	Görev	N	Sıra Ort.	Ki-Kare Değeri	P Değeri
Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelele oluşacak performansa dayalı ücretlendirme yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır	İşçi	63	69,97	3,23	,520
	Memur	46	70,04		
	Sözleşmeli	2	50,50		
	Geçici	14	53,43		
	Yönetici	11	76,09		

Gerçekleştirilen test neticesinde, istihdam şekilleri açısından katılımcıların tutumları açısından anlamlı bir farklılığa rastlanılamamıştır. ($X^2=3,23$, $P=0,520$ ve $P>0,05$)

Yapılan analiz bağlamında konuya ilişkin görüşlerin ortalama değer etrafında şekillendiği belirlenmiş olup “ H_{10} : Performansa dayalı ücretlendirmenin ast-üst ve eşitler arasında sorunlar yaratacağına dair inançlar istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.” Hipotezini destekleyecek verilerin elde edilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.2.8. Araştırma Neticesinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Ücretlendirmenin Uygulanabilirliğine İlişkin Genel Tutumların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında Kırıkkale Belediyesi çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme uygulamasının gerektirdiği uygulamalara ilişkin tutumları ve düşünceleri incelenmiş, bu sistem çerçevesinde uygulanabilecek olan ücretlendirmeye yönelik katılımcıların tutumları belirlenerek birçok farklı değişken açısından analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar kapsamında araştırma hipotezlerini destekleyecek verilere ulaşıp ulaşılamama durumları Tablo 83’te, sonuçların genel istatistik değerleri ise Tablo 84’te sunulmuştur.

Tablo 83: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ	DURUM
H ₁ : Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.	-
H ₂ : Adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik tutumlar, çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir.	+
H ₃ : 360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar cinsiyetler açısından farklılık göstermektedir.	-
H ₄ : 360 derece performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar çalışanların istihdam şekli bakımından farklılık göstermektedir.	+
H ₅ : Çalışanların yöneticilerini objektif değerlendirebilmelerine yönelik düşünceleri, eğitim durumları açısından farklılık göstermektedir.	+
H ₆ : Çalışanların kendi performanslarını adil olarak değerlendirmeye yönelik görüşleri, eğitim durumları açısından farklılık göstermektedir.	-
H ₇ : Çalışanların mesai arkadaşlarını tarafsız olarak değerlendireceklerine yönelik düşünceleri istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.	+
H ₈ : Hizmet verilenlerin iş görenlerin performansını değerlendirmesine yönelik tutumlar, çalışanların hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.	+
H ₉ : Performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyonu arttıracığına yönelik inançlar aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	+
H ₁₀ : Performansa dayalı ücretlendirmenin ast-üst ve eşitler arasında sorunlar yaratacağına dair inançlar istihdam şekilleri bakımından farklılık göstermektedir.	-

Tablo 84: Araştırma Sonuçlarının Genel İstatistik Değerleri

	Belediyede çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim	Yönetim tarafından bana verilecek performans değerlendirme notları benim gerçek performansımın düzeyini yansıtacak ve adil olacaktır	Çalışan kendi performansını kendisi değerlendirirken objektif davranır	Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim	Aynı görevi yaptığım mesai arkadaşlarımın da performansımı değerlendirmesi ni isterim	İş arkadaşlarımın performansını değerlendirmem istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm
Geçerli Frekans	136	136	136	136	136	136
Ortalama	1,71	2,61	3,09	2,68	2,64	2,12
Standart Sapma	,069	,088	,069	,087	,090	,074
Medyan	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Mod	1	2	3	2	2	2
Standart Sapma	,799	1,027	,803	1,017	1,052	,861
Varyans	,639	1,054	,644	1,035	1,106	,742
Aralık	3	4	3	4	4	3
Minimum Puan	1	1	2	1	1	1
Maksimum	4	5	5	5	5	4
Toplam Puan	232	355	420	364	359	288

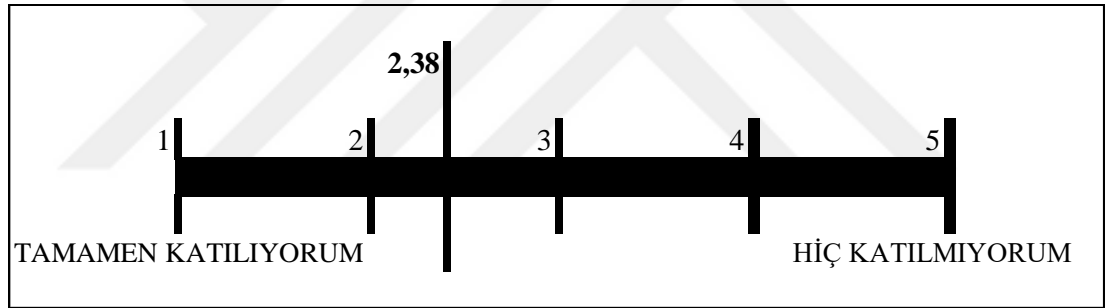
	Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerde adil ve objektif olacaklarını düşünüyorum	Hizmet verilen vatandaşların belediye çalışanının performansını değerlendirmesi gerekmektedir	Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımın, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirmesi sonucu ortaya çıkacak performansa göre ücretlendirilmem istem	Performansa dayalı ücretlendirme, motivasyonumu artıracak daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır	Performansa dayalı ücretlendirme ile belediye hizmetlerinin hacmi ve kalitesi artacaktır	Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelerle oluşacak performansa dayalı ücretlendirme yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır
Geçerli Frekans	136	136	136	136	136	136
Ortalama	2,49	2,21	2,21	1,82	2,00	2,98
Standart Sapma	,077	,091	,079	,077	,091	,098
Medyan	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Mod	2	2	2	2	1	3
Standart Sapma	,903	1,062	,922	,893	1,061	1,138
Varyans	,815	1,128	,850	,798	1,126	1,296
Aralık	4	4	4	4	4	4
Minimum Puan	1	1	1	1	1	1
Maksimum	5	5	5	5	5	5
Toplam Puan	338	300	301	248	272	405

Gerçekleştirilen çalışma ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği açısından çalışanların görüşleri ve eğilimleri belirlenmeye çalışılarak sistemin uygulanması halinde çalışanların sistemin gereklerine hâlihazırda

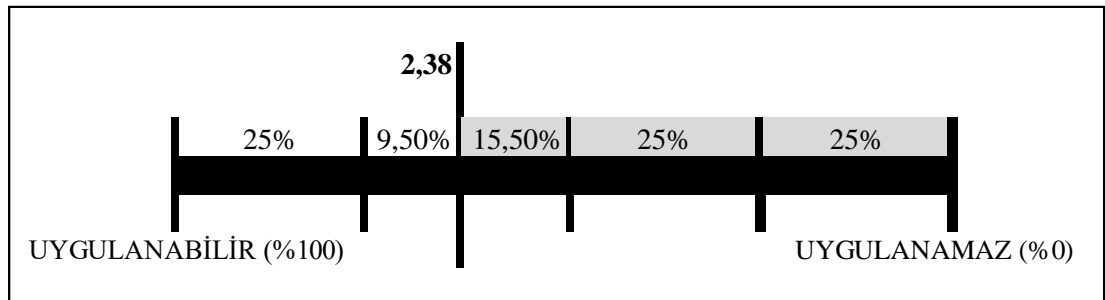
ne derece uyum sağlayabilecekleri ölçülmüş ve bu sistem çerçevesinde uygulanabilecek ücretlendirme sistemine yönelik istek ve tutumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 84’te yer alan veriler ışığında tüm cevapların genel ağırlıklı ortalaması belirlenerek söz konusu sistemin uygulanabilirliğe ne derecede yakın olduğu Şekil 6’da resmedilmiştir. Bu sonuç bağlamında 1 değeri %100 uyum içinde uygulanabilirliği temsil ederken, 5 değeri ise uygulamaya çalışanların tamamen uyumsuz olduğu ve çalışanlar açısından sistemden hiçbir olumlu netice alınamayacağı dereceyi göstermektedir. Genel ağırlıklı ortalamanın 2,38 olarak tespit edildiği araştırmada çalışanların tutumları açısından araştırma konusunun uygulanabilirlik düzeyi %65,5 olarak hesaplanmıştır. (Şekil 7)

Şekil 6: Araştırma Sorularına Verilen Cevapların Genel Ortalama Değeri



Şekil 7: Araştırma Sonucuna Göre Uygulanabilirlik Ölçeği



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan alan araştırması kapsamında elde edilen sonuçlar neticesinde, performansa dayalı ücretlendirmeye, mesai arkadaşlarınca değerlendirilmeye yönelik isteğin ve hizmet verilenlerin değerlendirmesinin gerekliliğine olan inancın en az, bu konularda kararsızların en yoğun olduğu gruba memurlar oluşturmuştur. Bu durumun altında, ülkemizde memurların iş garantisi ile çalışması, söz konusu yeni sistemlerle bu garantinin sarsılabileceği endişesinin yattığı düşünülmektedir.

Eşitlerce değerlendirilme isteği tüm katılımcılarda orta oranlarda ölçülürken eşitleri değerlendirme kendilerinden istenildiği takdirde tarafsız olunacağını beyan edenlerin oranı bir hayli artmıştır. Ayrıca, yöneticiler değerlendirmelerinde adil olduklarını düşünürken kendileri değerlendirileceklerinde söz konusu objektifliğin sağlanmayacağına yönelik inançlarının arttığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, kişi başkasını değerlendirirken kendi adilliğine inanırken, değerlendirilmede güven eksikliği durumları yaşanabilme ihtimali bulunmaktadır.

Toplam hizmet süresi az olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik isteklerinin, öz değerlendirmenin objektif yapılabileceğine ve vatandaşların çalışan performansını değerlendirmesi gerektiği yönünde inançlarının diğer gruplara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, hizmet yılı arttıkça, yapılacak değerlendirmelerin adil olacağı ve kendi kendini değerlendirmede objektif olunacağına yönelik inançlar konusunda kararsız kalındığı, bu sistemle belediyenin hizmetlerinin niceliğinin ve kalitesinin artacağı konusundaki olumlu görüşlerin azaldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, işte yeni olanların değişime ve farklılığa karşı daha istekli iken uzun yıllardır çalışanların daha temkinli yaklaştıkları sonucuna varılmıştır.

Vatandaşların çalışanları değerlendirmesi konusuna en olumlu yaklaşımları ilkokul/ortaokul mezunları grubu oluştururken bu duruma ve performans değerlendirme çerçevesinde ücretlendirilme isteğine yönelik en düşük orana sahip gruba lisans mezunları oluşturmuştur. Lisans mezunlarının bu konulara temkinli

yaklaşmasında aylık ücretlerinin nispeten daha yüksek olması durumunun etkili olabileceği tahmin edilmektedir.

Araştırma kapsamında, aylık gelir arttıkça kişinin kendini adil biçimde değerlendirebileceğine ve vatandaşın sunulan hizmeti değerlendirmesi gerektiği görüşüne yönelik inançlarının azaldığı, performansa dayalı ücretlendirme ile bireysel motivasyonun artacağı konusundaki sonuçların da benzer olduğu; ortalamanın üzerinde bir kazançta sahip olanların, değerlendirilme konusunda temkinli iken değerlendirme konusunda nispeten daha istekli oldukları tespit edilmiştir.

Ayrıca, performansa dayalı ücretlendirmenin motivasyonu artıracığı, kişinin nicelik ve nitelik açısından daha fazla iş yapmasını sağlayacağı, kurumun hizmetlerinin artacağı konusunda genel olarak olumlu yöne daha yakın bir biçimde hemfikir olunduğu, 360 derece performans değerlendirme ve bu sisteme dayalı ücretlendirmenin sorunlar çıkaracağı konusunda ise olumlu ve olumsuz düşünenler ile kararsız kalanların benzer oranlarda dağılım gösterdiği, dolayısıyla sistemin gelecekte yol açacağı muhtemel sorunların öngörülemediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Türkiye’de kamu personelini kapsayan, gerçek anlamda performans değerlendirmesi bulunmamaktadır. Herhangi bir işlevi kalmamış olan Sicil Sisteminin de 2011 yılında kaldırılmasıyla yerine yeni bir sistem getirilmemiş olup bu konudaki çalışmaların devam ettiği görülmektedir. OECD bünyesinde kamu çalışanlarına performans değerlendirmesi uygulanmayan ve performansa dayalı ücretlendirme sisteminin olmadığı bir ülke neredeyse kalmamıştır. Türkiye’de on yıllardır çıkarılan yol gösterici siyasi belgelerden yıllık kalkınma planlarında her seferinde kamu personelinin objektif ölçüler bağlamında değerlendirileceği, performansa bağlı bir sistemin kurulacağı ifade edilegelmiş, özellikle son yıllarda ise performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili konular yıllık programlarda yerini almıştır.

Performansa dayalı ücretlendirme konusunda örnekleri bulunan kurumların incelemesi neticesinde hemen hepsinde ödemelerin ya mutat hale dönüştüğü ya da sistemin başkaca sorunlara yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Yıllarca 0-100 arası skaladaki sicil değerlendirmelerinde 90 puanın altının çok nadiren rastlandığı uygulamayı bir süre önce bırakan Türk Kamu Personel Sistemi, söz konusu sistemin kaldırılma nedenini ise düşük puanlar nedeniyle mahkemelerdeki İdari davaların sayısını artması ve yüksek puan dağıtmanın sene sonunda yöneticilere külfet olması olarak izah etmiştir.

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı amaç ve içeriği bakımından 360 derece değerlendirmeyi yeğlese de Devlet Personel Başkanlığı Haziran 2019 ayı verilerine göre 144.138'i Kamu İktisadi Teşebbüslerinde görev yapan 2.857.845 kamu görevlisini (işçi ve sözleşmeliler hariç) kapsayacak kadar genel nitelikte bir performans değerlendirme sisteminin uygulanma deneyiminin orta vadede sicil sistemine benzemesi kuvvetle muhtemeldir. Ayrıca, getirilmek istenilen sistemin teoride ortaya koydukları ve dünyadaki bazı pratik uygulamalarında yaşananlar, arzu edilen durumlar olsa da Türk kültürünün yapısı gereği iş arkadaşının, yöneticinin, vatandaş olarak hizmet alınan personelin ya da yaşça büyük birisinin değerlendirilmesi hoş karşılanmayarak sisteme direnç gösterilebilecek veya geçerli bir sonuca ulaşılamayacaktır.

Yerel Yönetimlerde Performans Değerlendirmesi konusunda incelenen, Belediye Başkanlarına verilen yetkiyle, belediyelerde görevli personelin en fazla %10'una performansları doğrultusunda yıllık iki maaş ikramiye ödenebileceği konusunun sonuçları muallak olup bu değerlendirmelerde performans kriterinin bulunup bulunmadığı bilinmemektedir. Öte yandan, siyasi kurumlar olarak görülen belediyelerde tez için yapılan çalışma vesilesiyle kurulan temaslarda, performansa dayalı ücretleme ile aylık ek gelirden ziyade iş garantisi nispeten az olan istihdam statülerinde iş güvencesinin çok daha yoğun şekilde istenildiğine şahit olunmuştur. Zira, araştırmamız sonuçlarına göre de daha güvenceli iş statüsüne sahip olanların performansa dayalı ücretlendirme konusunda daha isteksiz veya kararsız olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırma sonuçlarında istihdam şeklinin bağımsız değişken olduğu hipotezlerde, 360 derece PDS'ye dayalı ücretlendirmeye yönelik ölçeklerin hepsinde değişik statüdekilerin tutumları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Kamu görevlilerinin objektif ölçütlerle değerlendirilmesine yönelik yeni sistem arayışları mevcut olduğundan ve en son Cumhurbaşkanlığı'nın 2018 ile 2019 yıllık programlarında da yer bulduğundan, kısa vadede kamuoyuna sunulabilecek bir uygulama ile karşılaşılması ihtimal dahilindedir. Yapılacak olan düzenlemenin nasıl bir sistem getireceği bilinmemekle birlikte çok kaynaklı bir değerlendirme olma olasılığı ağır basmaktadır.

Bu bağlamda, yapılan araştırma ile Kırıkkale Belediyesi özelinde, çalışanların görüş ve tutumları açısından sistemin uygulanabilir olan tarafa %65,5 oranla yakın olduğu, birden fazla kaynakla değerlendirmenin sac ayaklarını oluşturan kendini, üstünü ve eşitini değerlendirme konusunda objektif olunacağını savunanların azımsanmayacak ölçüde buldukları sonucuna varılmıştır. Araştırma konusuyla benzer bir sistemin getirilmesi durumunda çalışanlar ve yöneticiler açısından muhtemelen bir dirençle karşılaşmayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bu hususlar muvacehesinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kamu sektöründe uygulamaya geçmesinin, diğer birçok konuda olduğu gibi pilot kurumlarda deneyimlenmesinin daha yerinde olacağı mütalaa edilmektedir. Yaklaşık üç milyon kamu çalışanının ve durumdan etkilenecek binlerce kurum için sistem uygulamaya konulsa dahi uzunca bir süre acemilik yaşanacağı ya da yıllar geçse de bir türlü içselleştirilemeyeceği ve kurumsallaşamayacağı ihtimalleri bulunmaktadır. Bu sebepten ötürü, getirilmesi planlanan sistemin Türk kültürüne aykırı olmayacak şekilde iyi düşünülmüş ve kapsayıcı bir model olması gerekmektedir. Aksi takdirde, 360 derece PDS'nin asıl amacı olan geri bildirimle gelişim, motivasyon ve verimlilik artışı olmadan mevzuat gereği sadece değerlendirme yapılması zorunluluğu vuku bulacaksa, sicil sisteminin aynı haliyle tekrar yürürlüğe girmesinin, en azından daha külfetsiz bir şekilde aynı sonuçları vereceği konusu izahtan varestedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet, **Ücret Yönetimi**, TÜSSİDE Yayınları, Gebze, 1995.
- Acar, Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000.
- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 4. Baskı, Ankara, 2000.
- Akal, Zühal, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara, 2003.
- Akçakanat, Tahsin; Çarıkçı, İlker, , “Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ödeme Sistemi: Üniversite Hastanelerinde Çalışan Öğretim Üyeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 3, 2016, s. 869.
- Akçakaya, Murat ve Yücel, Nazlı, “Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:66-67, 2007, s. 31.
- Akçakaya, Murat, **İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması**, Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008.
- Akı, Erol ve Demirbilek, Tunç, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi”, *Sosyoekonomi Dergisi*, Sayı:2010/1, 2010 s. 94-95.
- Akpınar, Ali; Taş, Yunus, “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin Hekimlerin Tutumları Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 2013/2, 2013, s. 170-171.
- Aksoy, Şinasi, **Yeni Sağ ve Devletin Değişimi**, “Türkiye’de Kamu Yönetimi” içinde (Editörler: Burhan Aykaç, Şenol Durgun ve Hüseyin Yayman), Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.
- Albayrak, Süha ve Sayan, İpek, “Kamuda Melez Bir Statü: Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel”, *Mülkiye Dergisi*, Sayı: 272, 2011, s. 198.
- Altıntaş, Abdullah, “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 69, 2010, s. 4.
- Andrews, Rhys ve Van de Walle, Steven, “New Public Management And Citizens’ Perceptions Of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity And Effectiveness”, *Public Management Review*, 2013, s.763

- Armstrong, Michael, **Armstrong’s Handbook of Performance Management: An Evidence Based Guide to Deliver High Performance**, Kogan Page, Londra, 2009.
- Arslan, Mustafa, “Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 109, 2018, s. 110-111.
- Ateş, Hamza ve Çetin, Dilek, **Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe**, “Çağdaş Kamu Yönetimi” içinde (Editörler: Acar, Muhittin ve Özgür, Hüseyin), Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- Aydın, İsmail, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücret Rejimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Devlet Personel Başkanlığı, Yayımlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 2016.
- Aydın, Sebahattin, Demir, Mehmet, **Sağlıkta Performans Yönetimi: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi**, T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2007.
- Aytür, Memduh, **Kalkınma Yarışı ve Türkiye**, Bilgi Yayınevi, 1970.
- **Bakanlar Kuruluna Güven Oylaması Hakkında Karar** (29.11.2002). Resmî Gazete (Sayı: 24951, 29.11.2012)
- Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, İstanbul, 2015.
- **Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı**, Gerekçe Metni, s.12, <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss606.pdf>, (Erişim: 20.04.2019)
- Belediye Kanunu (03.07.2005 tarihli ve 5393 sayılı).
- Bilgin, Kamil Ufuk ve Can, Hasan, **Yerel Yönetimler Personeline Etkisi Açısından Yerel Yönetimler Reformu**, 1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiler Kitabı, Sakarya, 2008.
- Bilgin, Kamil Ufuk, “Kamu Performans Yönetimi-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi”, *TODAİE Yayınları*, No. 323, 2004, Ankara, s. 93.
- Bilgin, Kamil Ufuk, **New Public Management in Turkey**, A Parallel Change With The New Public Administration Approach içinde (Editör: Yüksel Demirkaya), New

- York, Routledge Press, 2016.
- Bilgin, Leman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2007.
 - Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
 - Bingöl, Dursun, **Performans Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990.
 - Bingöl, Şener, **Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi**. Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1993, Ankara.
 - Bozkurt, Ömer; Ergun, Turgay; Sezen, Seriyeye, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Ankara, TODAİE Yayınları, 1998.
 - Bulut, Zeki A, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 79, İstanbul, 2004, s. 1.
 - Büyükköztürk, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, PEGEM Akademi Yayınları., Ankara., 2015.
 - Büyükşehir Belediyesi Kanunu (10.07.2004 tarihli ve 5216 sayılı)
 - Canman, Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, *TODAİE Yayınları*, Ankara, 1993.
 - Canman, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
 - Ceylan, Zeynep, “Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 74-75, 2009, s. 63.
 - Coşkun, Sinan, “Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri: Kahramanmaraş İlinde Ampirik Bir Çalışma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:3, 2015, s. 62.
 - Çakır, Özlem, “Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Sayı: 1, 2014, s. 5.
 - Çelik, Vasfiye, **Avrupa Birliği’ne Uyum Çerçevesinde Performans Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013.
 - Çelik, Vasfiye; Pekküçükşen, Şerife, “Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Türkiye’de Belediye Mevzuatında Performansı Arttırma Yönünde Yapılan

- Değişikliklerin Değerlendirilmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt:7, Sayı:3, 2018, s. 688.
- Çevik, Hasan Hüseyin, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
 - Çizioğlu, Payan, “657 Sayılı Devlet Memurları kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1993.
 - Çukurçayır, Mehmet A. “Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler”, *Türk İdare Dergisi*, S.437, İçişleri Bakanlığı yayını, Ankara, s. 160, 2002, s. 161.
 - Demir, Rıza, “Bir Performansla İlişkili Ücretlendirme Örneği: Akademik Teşvik Uygulaması ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenlerin Uygulamaya Yönelik Görüşleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, 2019, s. 279.
 - Devlet Memurları Kanunu (14.07.1965 tarihli ve 657 sayılı)
 - Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (Mülga: 13/2/2011, 6111 sayılı Kanun 117. md.)
 - Devlet Personel Başkanlığı. (2017). Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, Erişim: http://www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/strateji_gelistirme/proje/pdf, 24.03.2019
 - Devlet Personel Başkanlığı. “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesi Projesi” DPT Strateji Geliştirme Dairesi Erişim: <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/daire-baskanliklari/strateji-geli%20%9Firme-dairesi/strateji-gelistirme-dairesi-baskanligi-yurutulen-projeler>, 20.03.2019
 - Devlet Planlama Teşkilatı. (1984). **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985-1989**, Yayın No: 1974, Ankara, 1984, s. 173.
 - Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994**, D.P.T. Yayın No: 2174, Ankara, 1989, s. 325, 326.
 - Devlet Planlama Teşkilatı. (1995). **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000**, Ankara, 1995, s. 118.
 - Devlet Planlama Teşkilatı. (1995). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000, s. 119, 120.
 - Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). **Sekizinci 5 Yıllık Kalkınma Planı Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş, Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000,

s. 39.

- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, Ankara, 2000, s. 192,
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). **Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı 2007-2013**. Ankara, 2006, s.95, 96.
- Dicle, Ülkü, “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması”, **ODTÜ İİBF Yayını**, No: 43, 1982.
- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- Gazel, Ahmet, “Sicil-i Ahval Defterlerine Gore Osmanlı Dönemi’nde Görev Alan Anamurlu Memurlar” **Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, 32, 2007, s. 203–213.
- George, Darren ve Mallery, Paul, **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, Boston-ABD, 2003.
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği (31.01.2015) 43. madde, Resmî Gazete (Sayı: 29253).
- Glassman, Myron; Glassman, Aaron; Zugelder, Michael, “Evaluating Pay-for-Performance Systems: Critical Issues for Implementation”, **Compensation & Benefits Review**, Cilt: 42, Sayı: 4, 2010, s. 221.
- Gözlü, Sıtkı, “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite”, **Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri**, Cilt 2, TODAİE Yayınları, 1995, s. 43-50.
- Gürbüz, Sait, **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2017.
- Helvacı, M. Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 35, sayı: 1-2, 2002, s. 162.
- **İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Değerleme Komisyonu Raporu** (1968). Personel Çalışmaları, T.C. Ziraat Bankası Yayını.
- İnankul, Hakan, **Türk Polis Teşkilatında Etik Algısı: Ampirik Bir Çalışma**, Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2013
- İnankul, Hakan, “Türk Polis Teşkilatında Motivasyon ve Bunun Kavram Teorileri Açısından Değerlendirilmesi”, **International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Sayı: 10, 2015, s. 547, 548.
- Jafari, Mostafa; Bourouni, Atieh; Amiri, Roozbeh., 2009, “A New Framework for

- Selection of the Best Performance Appraisal Method”, *European Journal of Social Sciences*, 2009, Cilt:7, Sayı:3, s. 92.
- **Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Gerekçesi** (29.12.2003 tarihli ve 5767 sayılı), TBMM İnternet Sitesi Erişim: <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss349m.htm>, 03.05.2019
 - Kanun Hükmünde Kararname (22.01.1990 tarih ve 399 Sayılı)
 - Karabat, Burçin; Çalış, Şuayyip, “Changing Face of Performance Appraisal in Turkey: A Research within the Scope of International Studies”, *International Business Research*; Cilt: 7, No. 11; 2014, s. 118.
 - Karagül, Mehmet, “Rasyonel Ekonomi ve Davranış İktisadından Değerler İktisadına”, *M. Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 2, 2008 s. 425-428.
 - Karasoy, Alpay, “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt. 10, Sayı: 22, 2014, s. 239.
 - Keklik, Ayhan, “Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış”, *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 2018, s. 76, 77.
 - Kestane, Doğan, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, *Maliye Dergisi*, 2003, s. 133-134.
 - KGSt, **Handbuch Organisationsmanagement**, Köln, 1999, s.
 - Koçyiğit, Seyhan, Karadoğan, Nursen, “Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ve Maliyetlere Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, sayı: 9, 2017, s. 510.
 - Köroğlu, Özlem, “Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 469, 2010, s. 146.
 - Köseoğlu, Özer, “Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Sayı: 17, 2008 s. 20
 - Köseoğlu, Özer ve Şen, Mustafa L., “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, sayı:2, 2014, s. 127.
 - Mani, Bonnie G., “Performance Appraisal Systems, Productivity and Motivation: A Case Study”, *Public Personnel Management*, Cilt: 31, Sayı: 2, 2002, s. 141.
 - Mccarty, Alma; Gravan, Thomas, “360 Feedback Process: Performance

- Improvement and Employee Career Development”, *Journal of European Industrial Training*, 2001, s. 6.
- Moğultay, Ulaş, “Making Performance Pay More Successful in Public Sector”, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı: 23, 2006. Erişim: http://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-ekonomik-sorunlar-_kasim-2006_.tr.mfa, 01.05.2019
 - Mulvaney, Michael; Mckinney, William; Grodsky, Richard, “The Development of a Pay-for-Performance Appraisal System for Municipal Agencies: A Case Study”, *Public Personnel Management*, Cilt:41, Sayı: 3, 2012, s.505.
 - Munir, Salleh; Aziz, Amin; Shaladin, Muda; Sofian, Muhammad, “Fairness of Performance Appraisal and Organisational Commitment”, *Asian Social Science*, Cilt:9, Sayı:2, 2013 s. 121.
 - Odiorne, George, **Management by Objectives - A System of Managerial Leadership**, Pitman Publishing, Londra, 1972.
 - OECD. (1996). **Pay Reform in The Public Service**, 1996
 - OECD. (2005). **Performance Related Pay Policies for Government Employees**, 2005
 - OECD. (2005). **Policy Brief. Paying for Performance: Policies for Government Employees**, 2005
 - OECD. (2008), **The State of The Public Service**, 2008
 - Okumuş, Kübra ve Yurdakul, İbrahim, “Akademisyenlerin Akademik Teşviğe İlişkin Görüş ve Düşünceleri”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı: 58, 2017, s. 147.
 - Ömürgönülşen, Uğur, “Performance Measurement In The Public Sector: Rising Concern, Problems In Practice and Prospects”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2002, s. 107.
 - Özdamar, Kazım, **Paket Programlarla İstatiksel Veri Analizi-1**, 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.
 - Öztürk, Namık K, “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 39 Sayı: 1, 2006, s. 81.
 - Palmer, Margaret, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9.
 - **Performance Related Pay (PRP)**, SIGMA Update, Sayı 8, 2005.

- Pulakos, Elaine, “Performance Management: A Roadmap For Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems”, *Society for Human Resource Management*, Virginia, ABD, 2004, s.3.
- Sayan, İpek; Demirci, Aytül, “Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, No:2, 2018, s. 672.
- Saydam, Mehmet, 2018, “Türk Kamu Yönetimi İçin Önerilen Yeni Değerlendirme Sistemi: Personel Başarı Değerlendirme Sistemi (PBDS)”, *Yasama Dergisi*, Sayı: 38, 2018, s. 87, 88.
- Saygılıoğlu, Nevzat; Arı, Selçuk, **Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.
- Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (22.01.1990 tarih ve 399)
- Sayıştay. (2000). **Performans ve Risk Denetim Terimleri**, Sayıştay Yayınları, Ankara, 2000.
- Sayıştay. (2016). **Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın 2015 yılı Sayıştay Denetim Raporu**, Ankara, 2016.
- Songur, H. Mehmet, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, T.C. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1995.
- Stone, Raymond, **Human Resources Management**, John Wiley Yayınları, Sidney, 2005.
- Şentürk, Mehmet ve Kaya, Ferudun, “Hastanelerin Performans Uygulamalarında Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler”, Yönetim Bilimleri Sempozyumu, 08-09 Aralık, *TÜBİTAK TÜSSİDE Yayınları*, İstanbul, 2016, s. 89.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2018). **2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı**. Ankara, 2018.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2017). **Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018**. Ankara, 2017.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2017). **Onuncu Kalkınma Planı 2018 Yılı Programı**. Ankara, 2017.
- Torrington, Derek; Hall, Laura, **Personel Management**, HRM in Action, 1995.
- Tortop, Nuri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Turgut, Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42,

2001, s.62

- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Erişim: <http://www.sozluk.gov.tr>
- Türk Tabipler Birliği. (2009). **Hekimlerin Değerlendirmesi ile Performansa Dayalı Ödeme**, TTB Yayınları, Ankara.
- University of California, **SMART Goals: A How to Guide for Managers and Employees**, Performance Appraisal Planning, 2016.
- Usdiken, Behlül ve Wasti, Arzu, 2002, “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi 1972–1999”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 3, 2002, s. 5.
- Uyargil, Cavide, **Performans Yönetimi Sistemi**, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul, 2013.
- Uyargil, Cavide, **Performans Yönetimi**. “İnsan Kaynakları Yönetimi” içinde (Editör: Özçelik, Ayşe vd.), Beta Yayıncılık, 2018.
- Uygun, Serdar, “Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt:5 Sayı: 13, 2016, s. 86.
- Wimer, Scott; Nowack, Kenneth “13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback”, *Training and Development*, 1998, s. 70.
- Yücel, Recep, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 110.

ANKET FORMU

Değerli Kırıkkale Belediyesi Çalışanı,

“Performansa Dayalı Ücretlendirme” konusundaki fikirlerinizden yararlanmak üzere bu anket formu düzenlenmektedir.

Anket formlarının değerlendirmesinde kişisel bilgilerinize yer verilmeyecek olup herhangi bir kişi veya kuruma gösterilmeyecek, yalnızca akademik açıdan analiz amaçlı kullanılacaktır. Bu sebeple, forma lütfen isminizi yazmayınız.

Anketi cevaplandırmanız kısa bir vaktinizi alacak olup düşüncelerinize en yakın seçeneğin altındaki kutuyu işaretlemeniz yeterlidir.

Katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Hasan YAYLI

Şinasi KILIÇ

CİNSİYETİNİZ	
ERKEK	KADIN

EĞİTİM DURUMUNUZ				
İLKOKUL / ORTAOKUL	LİSE	ÖNLİSANS	LİSANS	LİSANS ÜSTÜ

GÖREVİNİZ				
İŞÇİ	MEMUR (657 S. DMK'ya tabi)	SÖZLEŞMELİ	GEÇİCİ (İŞKUR vb. aracılığıyla)	YÖNETİCİ (Şb. Md. ve Üstü)

HİZMET SÜRENİZ				
0-1 YIL	1-5 YIL	5-10 YIL	10-20 YIL	20 YIL VE ÜSTÜ

AYLIK GELİRİNİZ				
2.020 - 3.000 TL	3.000 TL - 4.000 TL	4.000 TL - 5.000 TL	5.000 TL - 7.500 TL	7.500 TL VE ÜSTÜ

Sorular için lütfen arka sayfayı çeviriniz ➡

Belediyede çalışanların adil değerlendirildiği bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını isterim.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Yöneticim tarafından bana verilecek performans değerlendirme notları benim gerçek performansımın düzeyini yansıtacak ve adil olacaktır.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Çalışan, kendi performansını kendisi değerlendirirken objektif davranır.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Dönem sonunda kendi performansımı değerlendirmem istenilirse, kendime hak ettiğim puanı verir ve böylece eksikliklerimi görebilirim.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Aynı görevi yaptığım mesai arkadaşlarımla da performansımı değerlendirmesini isterim.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
İş arkadaşlarımla performansımı değerlendirmem istenilirse tarafsız ve objektif bir biçimde değerlendiririm.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Çalışanlara yöneticilerini değerlendirme fırsatı verilirse değerlendirmelerinde adil ve objektif olacaklarını düşünüyorum.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Hizmet verilen vatandaşların Belediye çalışanının performansını değerlendirmesi gerekmektedir.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Yöneticimin, çalışma arkadaşlarımla, kendimin ve hizmet verilen insanların değerlendirmesi sonucu ortaya çıkacak performansım göre ücretlendirilmek isterim.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Performansa dayalı ücretlendirme, motivasyonumu artıracak, daha fazla ve nitelikli iş yapmam için gayret göstermemi sağlayacaktır.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Performansa dayalı ücretlendirme ile belediye hizmetlerinin hacmi ve kalitesi artacaktır.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Farklı kaynaklardan yapılan değerlendirmelerle oluşacak performansa dayalı ücretlendirme, yönetici ile çalışan ve/veya iş arkadaşları arasında sorunlar çıkmasına sebep olacaktır.				
TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM