

**T. C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**BELEDİYELERDE BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLENDİRME: İZMİR İLİ İLÇE BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
LALE SANEM ŞEKERCİOĞLU**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. BAYRAM COŞKUN**

**ŞUBAT, 2010
MUĞLA**

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

BELEDİYELERDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME: İZMİR İLİ
İLÇE BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

LALE SANEM ŞEKERCİOĞLU

Sosyal Bilimleri Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.02.2010
Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 01.02.2010

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Bayram COŞKUN
Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Muhittin TATAROĞLU
Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Aliyar DEMİRCİ

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Nurgün OKTİK

ŞUBAT, 2010
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 14/01/10 tarih ve ⁴⁷⁷ /4 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi LALE SANEM ŞEKERCİOĞLU'nun "BELEDİYELERDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME: İZMİR İLİ İLÇE BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ" adlı tezini incelemiş ve aday 01 / 02 / 2010 tarihinde saat 14:00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

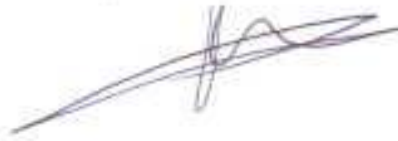
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul olduğuna oybirliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Bayram COŞKUN



Üye

Yrd.Doç.Dr. Muhittin TATAROĞLU



Üye

Yrd.Doç.Dr. Aliyar DEMİRÇİ



YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İznir İli İlçe Belediyeleri Örneği" adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26.02/2010

LALE SANEM ŞEKERCİOĞLU



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : ŞEKERCİOĞLU

Adı : LALE SANEM

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : BELEDİYELERDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME:
İZMİR İLİ İLÇE BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

Y. Dil : INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION in MUNICIPALITIES:
IZMIR'S DISTRICT MUNICIPALITIES SAMPLE

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

0

0

0

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : MUĞLA ÜNİVERSİTESİ

Fakülte : İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : COŞKUN, BAYRAM

Ünyanı : DOÇ. DR.

TEZİN YAZILDIĞI DİL: TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. KAMU YÖNETİMİ
2. PERFORMANS YÖNETİMİ
3. YEREL YÖNETİMLER

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Performans Değerlendirme
2. Belediye
3. Sicil
4. İzmir

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstrakt ve thesaurus'ları kullanınız.

1. Performance Evaluation
2. Municipality
3. Employment Record
4. İzmir

1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih 26/02/2010

ÖZET

Bu çalışmanın ilk bölümünde performans ve performans değerlendirme kavramları üzerinde durulmuştur. Performans yönetiminin gelişimi ve öneminden bahsedildikten sonra performans bileşenlerini oluşturan performans planlama, performans değerlendirme ve performans geliştirme aşamaları tek tek incelenmiştir. Klasik ve çağdaş olmak üzere ikiye ayrılan performans ölçüm modelleri detaylı bir şekilde anlatıldıktan sonra performans değerlendirme sürecinde yaşanan problemlere dikkat çekilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, genel olarak kamu örgütlerinde ve sonrasında belediyeler özelinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ile ilgilidir. Belediye personelinin performans değerlendirmesini inceleyebilmek için önce belediye personel sisteminden bahsedilmiştir. Belediyelerde istihdam türleri incelendikten sonra, belediyelerde performans değerlendirme bölümüne geçilmiştir. Belediyelerde performans değerlendirme, hem 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi personeli hem de 4857 sayılı İş Kanunu'na tabi personeli kapsamak üzere ikiye ayrılıp incelenmiştir. Kamu Personeli Yasa Tasarısı Taslağının incelenmesiyle, belediyelerde performans değerlendirmenin gelecekteki yasal perspektifi hakkında bilgi verilmiş ve son olarak uygulamada karşılaşılan sorunlar üzerinde durularak ikinci bölüm bitirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, İzmir ili ilçe belediyelerinin personel işlemleri yetkililerine uygulanan, belediyelerde bireysel performans değerlendirme konulu anket çalışması; amacı, yöntemi, kapsamı ve araştırma bulgularının analizi çerçevesinde yorumlanmıştır.

ABSTRACT

The first section of this paper begins with performance and performance evaluation facts expression. After being told about the importance of performance management and its progress, the phases of performance management, which are performance planning, performance evaluation and performance development, are explained in details. Both the classic models and the modern models of performance measures are studied one by one. At last, the issues might occur during performance evaluation is considered.

Second section of this work is about performance evaluation generally in public organizations and specifically in municipalities. First, municipality employment system is analyzed. Then, civil servants are divided into two categories according to whether they are officials or laborers and performance evaluation in municipalities is examined based on this differentiation. Concept of the new regulations will give an idea of future legal perspective about public servants and this section ends with tips about the problems during practice process.

Last section is concerned about the questionnaires applied to the personnel authorities in the district municipalities of Izmir. The aim, extension, methodology and the results of the questionnaires are commented deeply.

İÇİNDEKİLER	I
TABLolar LİSTESİ	III
ÖNSÖZ	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

I. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI	3
II. PERFORMANS YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	7
III. PERFORMANS YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ	10
A. PERFORMANSIN PLANLANMASI	11
B. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ	15
C. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ	17
IV. PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ	18
A. KLASİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	18
B. ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	25
V. UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	33

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU ÖRGÜTLERİ VE BELEDİYELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

I. GENEL OLARAK KAMU ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	41
II. BELEDİYELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	47
A. BELEDİYE PERSONEL SİSTEMİ	49
B. BELEDİYELERDE PERSONEL PERFORMANSININ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	56
1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Tabi Personelin Değerlendirilmesi	58

2. 4857 Sayılı İş Kanunu'na Tabi Personelin Değerlendirilmesi	62
C. NORM KADRO UYGULAMASI	62
D. KAMU PERSONELİ YASA TASARISI TASLAĞININ ÖNGÖRDÜĞÜ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	65
III. BELEDİYELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR İLİ İLÇE BELEDİYELERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

I. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI	76
II. ALAN ARAŞTIRMASININ YÖNTEMİ ve KAPSAMI	78
III. ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	79
A. ANKET UYGULANAN BELEDİYELERİN KONUSU İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLERİ	79
B. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	84
SONUÇ	112
KAYNAKÇA	117
EKLER	123

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Belediyelerin İstihdam Ettiği Toplam Personel Sayısı	52
Tablo 2: Belediyelerin Norm Kadroya Göre Personel Sayısı	53
Tablo 3: Belediyelerin Norm Kadro Cetveli Örneği	64
Tablo 4: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin Görevleri	80
Tablo 5: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin Öğrenim Durumu	80
Tablo 6: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin Kıdem Süreleri	81
Tablo 7: Belediyelerin Norm Kadro ve Mevcut Sayıları	82
Tablo 8: İzmir İli İlçe Belediyelerinin Kaçta Kaçının İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü Olup Olmadığı Hakkındaki Cevapların Karşılaştırılması	83
Tablo 9: İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü Olmayan Belediyelerde Personel İşlemlerinin Hangi Birimler Tarafından Yürütüldüğüne İlişkin Cevapların Karşılaştırılması	83
Tablo 10: Belediyenin Personel Politikası Olup Olmadığına İlişkin Görüşler	84
Tablo 11: Belediyelerin Personel Politikasında Dikkat Edilen İlkeler	85
Tablo 12: “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in Öngördüğü İşçi Alım Yönteminin Değerlendirilmesi	86
Tablo 13: “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in İşçi Alımı İçin Öngördüğü Puanlama Sisteminin Değerlendirilmesi	87
Tablo 14: Sicil Sistemi ile İlgili Görüşler	88
Tablo 15: Sicil Raporlarının Gizli Tutulmasına İlişkin Görüşler	89
Tablo 16: Memurların Yılda Bir Kere Değerlendirilmesinin Yeterli Olup Olmadığına Dair Görüşler	90
Tablo 17: Memur Personelin Sadece Amirleri Tarafından Değerlendirilmesinin Yerinde ve Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşler	91
Tablo 18: Sicil Raporundaki Şahsiyet Değerlendirmesi Bölümüne İlişkin Görüşler	92
Tablo 19: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin, Sicil Raporundaki Mesleki Ehliyet Değerlendirmesi Bölümüne İlişkin Görüşleri	93
Tablo 20: Sicil Raporundaki Yöneticilik Ehliyeti Değerlendirmesi Bölümüne İlişkin Görüşleri	94
Tablo 21: Belediyelerin Memurlar İçin İlave Bir Performans Değerlendirme İşlemi Yürütüp Yürütmediklerine İlişkin Yanıtlar	95

Tablo 22: Performans Değerlendirme İşlemi Yürüten Belediyelerin Bu İşlemi Hangi Amaçla Yaptıklarına İlişkin Yanıtlar	96
Tablo 23: Belediyelerin İşçi Personel İçin Kullandığı Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Olup Olmadığına İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar	97
Tablo 24: İşçi Personele Yönelik Performans Değerlendirme Sistemi Olan Belediyelerin, Bu Sistemlerin Niteliği ile İlgili Yanıtları	97
Tablo 25: İşçi Personele Yönelik Performans Değerlendirme İşleminin Hangi Sıklıkla Yapıldığına İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar	98
Tablo 26: İşçi Personele Yönelik Performans Değerlendirme İşlemi Gerçekleştiren Belediyelerin Ödüllendirme Yapıp Yapmadıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar	99
Tablo 27: Ödüllendirme Yapan Belediyelerin Nasıl Bir Ödüllendirme Aracı Kullandıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar	99
Tablo 28: Belediyelerin Memur Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Yürütüp Yürütmedikleri İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar	100
Tablo 29: Belediyelerin Memur Personele Yönelik Hangi Konularda Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Yürüttüklerine Dair Soruya Verilen Yanıtlar	101
Tablo 30: Memur Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitimlerin Sıklıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar	101
Tablo 31: Belediyelerin İşçi Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Yürütüp Yürütmediklerine İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar	102
Tablo 32: İşçi Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitim Konuları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar	103
Tablo 33: İşçi Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitimlerin Sıklıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar	103
Tablo 34: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin İşçi Personelin Aldığı Ücretin, İşte Ortaya Koyduğu Performansına Uygun Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri	104
Tablo 35: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin İşçilerin Aldıkları Ücretlerle İlgili Görüşleri	104
Tablo 36: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin 5393 Sayılı Kanununun 49. Maddesinde Düzenlenen Sözleşmeli Personel İstihdamı İle İlgili Görüşleri	105
Tablo 37: Belediyelerin Sözleşmeli Personel İstihdamları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar	106
Tablo 38: Sözleşmeli Personele Yönelik Performans Değerlendirmesi Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar	107
Tablo 39: “Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin Öngördüğü İşe Alım Yöntemi İle İlgili Görüşler	108

Tablo 40: Memurların İŖe Alımları İle İlgili Düzenlemeler Hakkındaki G�r�Ŗler	109
Tablo 41: 5393 Sayılı Kanununun 49. Maddesinde Yer Alan İkramiye Düzenlemesi İle İlgili G�r�Ŗler	110

ÖNSÖZ

Şüphesiz bu tezi yazarken yorulduğum, bunaldığım zamanlar oldu. İlk tez tecrübem olması dolayısıyla oldukça zorlandım ama şimdi fark ediyorum, hiçbir şey görüldüğü kadar zor değilmiş. İstek ve sabır sahibi olduktan sonra insanoğlunun başaramayacağı bir şey yokmuş. Emeklerimin karşılığını almaktan ve yarım bıraktığım işi tamamlamaktan ötürü ne kadar minnet ve mutluluk dolu olduğumu umarım ifade edebiliyorumdur. Bu tezi yazabildiğim için artık kendimi daha fazla hissediyorum.

Bütün bu güzel duyguları yaşamama sebep olanlara teşekkür etmek boynumun borcudur. Anlayışı, birikimi, yönlendiriciliği ve en önemlisi içtenliği ile bu teze danışmanlık yapan çok değerli hocam Doç. Dr. Bayram Coşkun'a ne kadar teşekkür etsem yeterli olmayacaktır. Hocam olmasaydı bu tez olmayacaktı. Bir de bazıları var ki, onlar olmasaydı "ben" olmayacaktım. Şu hayatta sahip olduğum tek hazinem, canımdan çok sevdiğim AİLEM olmadan benim tek başıma hiç bir anlamım yok. Anneme, babama, anneanneme, dayıma ve Fatoşum'a sevgilerimi ve teşekkürlerimi ömrümün sonuna kadar tekrar etmek istiyorum. Hepinizi çok seviyorum.

Lale Sanem Şekercioğlu

GİRİŞ

1980’li yıllar ekonomi, siyaset, yönetim vb. alanlarda birçok değişimin ve dönüşümün yaşandığı bir dönem olmuştur. Ekonomilerin liberalleşmesi, mal ve hizmet dolaşımının yaygınlaşması, uluslararası rekabetin artması, insan hakları, insani değerler, katılımcı yönetim ve bu gelişmeleri takip eden küreselleşme, demokratikleşme, yönetişim, iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, eğitim düzeyinin yükselmesi gibi birtakım gelişmeler ve dönüşümler devletin işlevlerinin sorgulanmasına ve yönetimde yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aykaç vd., 2007: 539).

Bu arayışlar sonucunda, “Performans Yönetimi” ve “Performans Değerlendirme” oldukça önemsenen kavramlar haline gelmiştir. İster kamu ister özel örgütler açısından olsun, çalışanın iş ortamındaki performansının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. “Performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “Kurumsal Performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “personel performansı değerlendirilmesi” amacı taşır ve örgütlerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar (Filiz, 2004: 85). Hem örgütün bir bütün olarak (kurumsal) performansının hem de örgüt çalışanlarının bireysel performanslarının ölçülmesi, yönetim teorisi ve uygulamaları açısından kaçınılmaz bir durumdur. Dolayısıyla personel bütünüün parçasıdır, personelin performansının yükselmesi örgüt performansının yükselmesini getirir. Bunlar bir birine paralel, ayrıştırılamayacak olgulardır.

Vatandaşların; yaşadıkları şehirde hakları olan kamu hizmetlerinden etkin, hızlı ve ihtiyaçlar paralelinde faydalanabilmeleri için özellikle belediyelerin performanslarını arttırmaları oldukça önemlidir. Yerel nitelikli kamu hizmeti veren önemli kuruluşlardan biri olan belediyelerin performans yönetimi alanında çalışmalar yapması ve gelişim göstermesi; yerel hizmetlerin yetkinliği bakımından büyük önem arz etmektedir. Belediyelerin performanslarını arttırabilmelerinin itici gücü, belediye personelinin performansını arttırmasıdır.

Bu çalışma, İzmir ili ilçe belediyelerinde çalışan memur, sözleşmeli personel ve işçi personelin performanslarının değerlendirilip değerlendirilmediği ve eğer değerlendiriliyorsa, hangi yöntemler kullanılarak değerlendirildiğinin ve değerlendirme sonrası hangi işlemlerin yürütüldüğünün saptanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu “memur” statüsünde olan personel için bir değerlendirme yöntemi öngörmekle birlikte, 4857 sayılı İş Kanuna tabi olarak çalışan personelin performans değerlendirilmesi için memurlara kıyasla standart bir yapı öngörülmemiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak, memurlar dışındaki diğer personelin değerlendirilmesine ilişkin birtakım uygulamaların yapılması gerekmektedir; Ancak uygulamanın nasıl gerçekleştiği hakkında literatürde fazla bir bilgi yer almamıştır. Uygulamadaki durumu sınırlı bir alanda da olsa tespit etmek amacıyla 35 sorudan oluşan bir anket formu geliştirilmiş ve bu anket İzmir ilinde bulunan 30 ilçe belediyesine uygulanmıştır.

Türkiye’de performans alanında çalışmalar yapılmıştır fakat bu çalışmalar genellikle kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile sınırlı kalmıştır. Ulaşılabilen kaynaklarda belediyelerde bireysel performans değerlendirme ile ilgili alan araştırmasına rastlanmamıştır. Bu sebeple, sınırlı bir alanda da olsa belediyelerin performans değerlendirme etkinliklerinin yapı ve nitelik olarak irdelenmesi ve bu kapsamda bilimsel bilginin üretilmesi önemli olmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kavram incelemesine yer verilmiştir. Performans ve performans yönetimi kavramları irdelenmiş, performans yönetimi aşamaları tanıtılmış ve uygulamada karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, performans yönetiminin kamu örgütleri açısından yeri ve önemi üzerinde durulmuştur. Belediye personel sistemi ve belediyelerde performans değerlendirme konuları tartışılmıştır. Norm kadro uygulaması ve Kamu Personeli Yasa Tasarısı Taslağı hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde ise yapılan anket çalışmasının amacı, yöntemi ve kapsamı açıklandıktan sonra alan araştırması sonuçları geniş bir çerçevede değerlendirilerek bu çalışma bitirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Çalışmanın bu ilk bölümünde performans yönetimi kavramı ile performans yönetiminin doğuşu, kapsamı ve bileşenleri üzerinde durulacaktır. Öncelikle performans ve performans yönetimi kavramları tanımlanacak ve performans yönetimi sisteminin nasıl ortaya çıktığı anlatılacaktır. Daha sonra performans yönetiminin kapsamını oluşturan bileşenleri; performans planlama, performans değerlendirme ve performans geliştirme aşamaları irdelenecektir. Performans değerlendirme aşamasının konusu olan, daha doğrusu bu aşamayı gerçekleştirebilmek için kullanılan performans ölçüm yöntemleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Son olarak performans yönetimi sisteminin işletimi sırasında karşılaşılan sorunlar belirlenmeye çalışılacak ve bu sorunların çözüm yolları aranacaktır.

I. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Performans, bir amaca ulaşmak için gösterilen çabaların toplamıdır. Başka bir ifadeyle performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1998: 51). Örneğin, bir piyano virtüözünün sahnede gösterdiği başarılı veya başarısız etkinlik onun performansıdır. Bir piyano resitalinde, amaçlanmış veya planlanmış olan etkinlik resitalin başarılı bir şekilde gösterimidir. Etkinlik sonucu seyircinin beğenisi veya alkışlama suretiyle gösterdiği tepki nitel sonucu; bilet hasılatlarının artışı veya azalışı şeklinde ortaya çıkan sonuç ise nicel sonucu oluşturur. O zaman şöyle denebilir,

“performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir (Filiz, 2004: 1). Verimliliğin ölçülmesi sürecine performans değerlendirme süreci de denebilir.

Bu ölçme ya da değerlendirme işlemi iki şekilde yapılır:

- Kurumsal performansın ölçülmesi: Bütün olarak kurumun yani örgütün performansını ölçmek için değerlendirme yapılırsa, bu eylem “Kurumsal Performans”ın değerlendirilmesi olarak nitelendirilir (Filiz, 2004: 1).
- Personel (işgören) performansının ölçülmesi: Çalışanlara yönelik bir değerlendirme yapılırsa, bu değerlendirme “Personel Performansı Değerlendirilmesi” amacı taşır ve örgütlerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Personelin örgüte sağladığı katkı, işe bağlılığı, kendini geliştirme ve yükselme isteği ve eğitimler sonucu gösterdiği ilerleme ya da kayıtsızlık durumları anlaşılmış olur. Bu sonuçlarla doğru orantılı bir şekilde ödüllendirme ve yükseltme ya da uyarı ve eğitim süreçleri adil bir şekilde işletilir (Barutçugil, 2002: 128).

Kurumsal performansı ölçmek için farklı, personel performansını ölçmek için farklı ölçüm modelleri bulunmaktadır. Bu çalışmanın konusu bireysel performans değerlendirmesi üzerine olduğu için ileriki başlıklarda bireysel performans değerlendirme ölçüm modelleri üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulacaktır.

Performans kavramından bahsedildiği zaman, zorunlu olarak performans standartlarının da adı geçer. Bu sebeple, performans standartlarından ne anlaşıldığını irdelemek bilgileri pekiştirecektir. Performans değerlendirme temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olması gerekir. Karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık ve net olarak tanımlanırsa, değerlendirmeler o denli objektif olacaktır (Uyargil, 2008: 34).

Genellikle performans standartları nicel ve nitel olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan işlem sayısı gibi sayısal standartlara nicel standartlar; personelin faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi, inisiyatif kullanabilme yetisi gibi konularda belirlenen standartlar da nitel standartlara örnek gösterilebilir (Cascio, 1992: 276).

Son zamanlarda üzerlerinde epey durulan iki kavramdan daha bahsetmek gerekmektedir. Bu kavramlar olmadan performans yönetimini tanımlamaya çalışmak eksik kalacaktır. Bu kavramlar “vizyon” ve “misyon” kavramlarıdır.

Vizyon, ileriye görme gücüdür (Kovancı, 2001: 240). Örgütün kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir ifadesidir denebilir. Bu gelecek ifadesi, bir yandan karar alıcıları ve çalışanları ilerlemeye teşvik etmeli diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyonun uzun vadede en önemli işlevi, örgütün stratejisi ile amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır (Durna ve Eren, 2002: 55).

Misyon, örgütü diğerlerinden farklı kılan ve örgütün faaliyet alanını tanımlayan tek amaçtır (Pearce ve Robinson, 1991: 13). Bir başka tanımla misyon, bir örgütün varoluş nedenini ve temel amacını açıklayan, amaç ve strateji oluşum sürecine rehberlik eden unsurdur (Comerford ve Callaghan, 1985: 10). Örgütün varlık sebebidir. Örgütün ne yaptığını nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Vizyon ve misyon birlikte kullanılıp örgütün performans planlaması sürecinin çatısını oluştururlar.

Performans yönetimi ise şu şekilde tanımlanabilir: İyi bir performans seviyesine ulaşmak için idarenin, performans planlamasını ve denetimini de içeren geniş bir anlayış geliştirmesine *Performans Yönetimi* denir (Songur, 1995: 19). Bir başka ifade ile performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Şentürk, 2008: 192). Bu çerçevede performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, birimlerden ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için performansın planlanması, performansın ölçülmesi-değerlendirilmesi ve performansın geliştirilmesi aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Çevik vd., 2008: 57).

Bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde performans yönetimi, kurum idaresine, kurumun mevcut durumunu tespit etmek, kurum hakkında geleceğe yönelik amaçlar ve stratejiler belirlemek ve bu amaç ve stratejileri planlı bir şekilde

uygulamaya geçirmek gibi görevler yüklemektedir (Altıntaş, 2008: 4). Ayrıca, uygulama sonucundaki gerçekleştirmelerin ölçümü ve değerlendirmeleri vasıtasıyla geri bildirimler elde edip sistemin olumlu veya olumsuz yönlerini tespit etmek ve gerekli değişiklikleri yaparak faaliyetleri sürdürmek de son derece önemlidir. Bu durum göstermektedir ki; performans yönetimi sisteminin geleneksel personel yönetimi sisteminden ayrılan en önemli özelliği, örgüt faaliyetleri ve bireysel faaliyetlerin ölçümü ve değerlendirilmesi sonucu geri bildirimler oluşturulması ve bu şekilde performansın geliştirilmesi için gerekli araçların sağlanmasıdır. Bu fark önemlidir çünkü değerlendirme sonuçlarına istinaden gerekli değişiklikler yapılmazsa, tek başına mevcut durumun tespit edilmesi anlamsız kalacaktır.

Bu içerik ve açıklamadan sonra performans yönetimi sisteminin temel amaçları şöyle özetlenebilir (Barutçugil, 2002: 86):

- Kurumsal hedefleri kişi bazına indirgeyerek her çalışan tarafından paylaşılmasını sağlamak,
- Çalışanların örgüt başarısına katkılarını gözlemlemek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak ve açık iletişimi teşvik etmek,
- Bireysel ve kurumsal yetenekleri keşfetmek,
- Bireysel ve kurumsal yeterlilikleri belirlemek,
- Çalışanları nelerin motive ettiğini açığa çıkarmak,
- Çalışanların vizyon ve hedeflerini paylaşmak,
- Çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Bireysel ve kurumsal olarak, sistem ve işleyişi konusunda değerlendirmeler almak (Halis ve Tekinkuş, 2008: 229),
- Performans değerlendirmeyi somut ve ölçülebilir standartlara dayandırmak,
- Eğitim planlarına temel oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,

- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, gidiliyorsa nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödöl-ceza sistemini kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemektir.

Kısacası performans yönetimi sistemiyle hedeflenen; örgüt çalışanlarının verimliliğini arttırmak, bunun paralelinde örgütün kurumsal verimliliğini arttırmak ve sürekli gelişim felsefesi doğrultusunda belirlenen standartları geliştirmek, hep daha iyiye doğru yol almaktır.

II. PERFORMANS YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Örgütlerin amacı ve görevi belirli bir işi gerçekleştirmeğdir. Örgüt yöneticilerinin görevi de örgüt çalışanlarının, örgütün kuruluş amaçları doğrultusunda görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeğini sağlamaya yönelik önlemleri almaktır (Songur, 1995: 8). Yönetimlerin performans anlayışları ve belirlenmiş olan performans standartları sürekli değişmektedir. Bu değişim sürecinde bazı performans standartları önemini kaybederken bazıları da yeniden önemli hale gelmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2008: 224). Yakın geçmişe kadar hep nicel sonuçlar üzerinde durulurken, yeni anlayış ve yaklaşımlarla beraber nitel sonuçlar da önem kazanmaya başlamıştır. Örneğin, artık performans standartları sadece verilen hizmetin kaç kişiye ulaştığı ile sınırlandırılmayıp, hizmetin ulaştığı kitlenin kaçta kaçının hizmetten memnun kaldığı da dikkate alınmaktadır.

Performans değerlendirme kavramının başlangıcı aslında 1900'lü yılların başlarına kadar gitmektedir. Performans değerlendirmenin ilk örnekleri, Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmeti veren kurumlarda görölmektedir. O yıllarda performans değerlendirme sadece bireylerin; fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçölmesini kapsamaktadır. Frederick

W. Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımı ile ortaya çıkan *iş analizi*¹ kavramı, tüm yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi performans değerlendirme eyleminin perspektifini de değerirmiştir. İşlerin tanımlanması ve standartlaştırılması, uzmanlaşmanın sağlanması gibi amaçlar doğrultusunda ele alınan iş analizi; mevcut işlerin analiz edilmesi ve gereksiz faaliyetlerin elenmesini sağlayarak işlerin daha verimli hale getirilmesine olanak tanımiştır (Kozak ve Yazıcılar, 2003: 25).

1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup, hizmetin ya da üretim gerçekleşmesi tek standart kabul edilir olmaktan çıkmıştır (Carter, 1994: 132). Hizmetin ya da üretim kalitesi, hataların en aza indirilmesi, sürekli gelişim ve sosyal sorumluluklar; hedeflenen diğer standartları oluşturmaya başlamışlardır.

Performans kavramının bu değerim süreci içerisinde değerismeyen ve önemini yitirmeyen biricik boyutu *ekonomiklik*². İster kamu kurum ve kuruluşları olsun ister özel sektör şirketleri, hepsi de ekonomiklik temelinde varlıklarını sürdürmek yarışı içindedirler. Karlılığı sağlayamamış bir işletmenin yok olması kadar hizmette verimliliği ve maliyet-yarar dengesini kuramayan bir kamu kurumunun da varlığını sürdürememesi doğal bir sonuçtur (Drucker, 1994: 342).

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci önemli boyut *verimlilik*³. II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere olan büyük talep ve kıt kaynakların yarattığı ortam, verimlilik kavramını bir kurtarıcı gibi toplumun hizmetine sunmuştur (Akal, 1998: 6). Bu çerçevede ulusal politikalar geliştirilmiş ve işletmeler verimlilik esasına göre yeniden gözden geçirilmişlerdir. Kamu kesiminde de sadece maliyetleri düşürerek sonuca ulaşılamadığı anlaşılmış ve girdilerden en etkin biçimde yararlanmanın önemi kabul edilmiştir (Köseoğlu, 2008: 21). Kamu sektöründe verimli bir yönetimi, sadece halkın ihtiyaçlarını belirli bir gelir düzeyi ile karşılamayı amaçlayan kamu yöneticileri ve çalışanları değer, vergide artış olmaksızın daha fazla

¹ İş analizi genel anlamda, işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

² Ekonomiklik; üretilen mal veya hizmetin karşılığının, üretim sürecinde yapılan masraflardan fazla olması suretiyle kazanç sağlanmasıdır. İsraf karşıtı olarak tutumluluk anlamında da kullanılır.

³ Verimlilik; elde edilen mal ve hizmetlerin yani üretim çıktılarının, üretim girdilerine (emek, sermaye vb.) matematiksel oranıdır.

ve daha kaliteli kamu hizmeti talep eden halk da istemektedir. Onlar için de verimlilik öncelikli bir konu haline gelmiştir (Hayward, 1976: 44).

Türkiye’den örnek verilecek olursa, Milli Prodüktivite Merkezi’nin⁴ kurulması bu dönemdeki gelişmelerin bir sonucudur (Halis ve Tekinkuş, 2008: 224). O zaman şöyle denebilir: Performans kavramının en basit tanımı verimliliğin ölçülmesi olduğuna göre, verimlilik kavramına ve dolayısıyla performansa yönelik dikkatlerin çevrilmesi II. Dünya Savaşı sonrasına rastlamıştır.

1973’teki petrol krizinin patlaması son derece önemlidir. Krizin tetiklemesiyle 1970’ler boyunca görülen ekonomik durgunluk, işsizlik ve kamu yatırımlarının azalması bütün dengeleri alt üst etmiştir (Çevik vd., 2008: 38). Gerek kamuda gerek özel sektörde, performansı arttırmak temel bir politika haline gelmiştir (Halis ve Tekinkuş, 2008: 225). “Mükemmelin Araştırılması” adlı seminer çalışmasında Peters ve Waterman (1982: 13–15); aksiyon, müşteriye yakınlık, özerklik, girişimcilik gibi hususlara değinmişlerdir. Bahis konusu verimliliğin bu şekilde sağlanacağını öne sürmüşlerdir. Bu araştırmadan yola çıkarak, kamu sektörü için neler yapılmalı diye düşünülmüş ve eğer kamu sektöründe mükemmellik yakalanacaksa; özel sektörün üstünlükleri olarak kabul edilen düşük maliyet, yüksek kalite ve rasyonel yönetim gibi unsurların kamu yönetimine aktarılması gerekeceğine inanılmıştır. Bu düşünceler 1980’li yıllar boyunca yaygın bir şekilde kabul görmüştür (Çevik vd., 2008: 42). Takdir olunur ki; müşteriye yakınlık ya da yüksek kalite mal-hizmet üretme-sunma gibi tutum, beceri ve davranışlar, ancak bir değerlendirme söz konusu olursa anlaşılabilir. Dolayısıyla, 1980’ler itibariyle performans değerlendirme olgusunun yaygınlaşmaya ve yerleşmeye başladığı söylenebilir.

1990’lı yıllar ise ekonomilerin liberalleşmesi, mal ve hizmet dolaşımının yaygınlaşması, uluslararası rekabetin artması, insan hakları, insani değerler, katılımcı yönetim ve bu gelişmeleri takip eden küreselleşme, demokratikleşme, yönetişim,

⁴ Millî Prodüktivite Merkezi, 17.4.1965 tarihinde yürürlüğe giren 580 sayılı Yasa ile kurulmuştur. Yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak önlemleri araştırmak ve bunların uygulamaya konmasına çalışmak, kamu ve özel kesim işyerlerinde verimliliği artırıcı yöntemleri araştırıp bularak bunların uygulanmasını izleyip tavsiyelerde bulunmak ve verimlilikle ilgili bilgi ve metotları yaymak başlıca görevlerindedir.

iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, eğitim düzeyinin yükselmesi gibi birtakım gelişmeler ve dönüşümler dönemi olmuştur (Aykaç vd., 2007: 539). Bu gelişmeler ve dönüşümler, kamu yönetimini ciddi bir şekilde etkilemiş ve devletin işlevlerinin sorgulanmasına ve yönetimde yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. “Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı” yerini “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”na bırakmıştır. Performans yönetimini uygulamak, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının önemli bir aracıdır. Artık kamu kurumları, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için örgütün kaydettiği gelişmeleri ölçmenin bir yolu olarak performans göstergeleri geliştirmektedir. Personelin performansı da öncekine göre daha sistematik olarak ölçülmektedir (Köseoğlu, 2008: 31).

Bu süre içinde önemli değişimlerin başında pazarlama devrimi-müşteriye yönelme gelmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2008: 225). Bu değişim kamu örgütlerine, “hizmet alanlarında vatandaşı tatmin etme” olarak yansımıştır. Eskiden işletmeler ne üretirse onu satardı veya yerel idareler hizmet amaçlarını belirler ve imkanları ölçüsünde bunları gerçekleştirirdi. Oysa şimdi her iki kesimde de “İşimiz, pazarın hizmet alıcılarının istediklerini üretmektir.” anlayışı egemendir. Artık temel soru müşterinin-vatandaşın ne istediği ile bağlantılı olarak sorulmaktadır (Drucker, 1994: 69). Yüzyılın başındaki gibi sadece kişisel özelliklere bakılarak performans değerlendirmeleri yapılması, müşteri-vatandaş memnuniyetini yakalayabilmek adına yetersiz kalacaktır. Bu sebeple yüzyılın sonlarına gelindiğinde performans anlayışının değişikliğe uğramasına bağlı olarak performans değerlendirme standartları da değişikliğe uğramıştır.

III. PERFORMANS YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

1990’lı yıllar itibariyle başlayan gelişmeler ve dönüşümler çerçevesinde, yeni yönetim sistemlerinden biri olan performans yönetimi, üç ana bileşenden oluşur. İlk bileşen, sistemi başlatan ve değerlendirmenin donelerini, temelini belirleyen performans planlaması aşamasıdır. İkinci bileşen, bir sonraki başlıkta ayrıntılı bir şekilde ele alınacak olan performans ölçüm yöntemleri kullanılarak, performans planı taban alınarak yapılan performans değerlendirme aşamasıdır. Sistemin son bileşeni ise performans geliştirme aşamasıdır. İzlenecek eğitim ve gelişim stratejileri, performans değerlendirme aşaması sonuçlarına göre

belirlenir. Performans geliştirme aşaması sonunda alınan kararlar da bir sonraki performans planlama aşamasının taslağını oluşturur. Bu üç bileşen birbirine hayati derecede bağlıdır ve ancak bütün aşamalar sistemli bir şekilde işletildiği takdirde istenen, planlanan performans seviyesine ulaşılabilir.

A. PERFORMANSIN PLANLANMASI

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi performansın planlanması aşamasıdır. Personel; üstünün kendisinden neler beklediğini, nelere ve hangi standartlara göre performansının değerlendirileceğini öğrenme fırsatını bu aşamada elde eder (Akal, 1992: 55).

Performansın planlanması sorumluluğu aslında üste ait olmakla beraber, bu aşamanın astın katılımı ile gerçekleşmesi performans yönetimi sisteminin işleyişinde daha yararlı olacaktır çünkü performans yönetimi, çağdaş yönetim tekniklerinin bir koludur ve katılımcılıkla pekişir. Performans yönetimini, klasik personel yönetiminden ayıran niteliklerinden biri katılımcılıktır.

Bireysel performans planlama aşaması aşağıda belirtilen beş adım takip edilerek gerçekleştirilir:

1. Örgütün Genel Hedef ve Amaçlarına Uyarılama

Bireysel performans planlamasındaki ilk yapılacak iş, örgütün genel amaç ve hedeflerine bakılmasıdır (Uyargil, 2008: 83). Örgütün genel amaç ve hedefleri, daha önce bahsedildiği gibi örgüt misyonu ve vizyonu paralelinde şekillenir. Birim bazında ve bireysel yapılan performans planlamaları mutlak surette örgütün genel amaç ve hedefleri ile doğru orantılı olmalıdır. Böylelikle, yapılan planlar gerçekçi ve ulaşılabilir olacaktır ve örgütteki tüm bireylerin örgütün genel amaç ve hedefleri benimsemesi sağlanacaktır (Uyargil, 2008: 83).

2. İş Analizlerini İnceleme

İkinci olarak yapılması gereken, yukarıda dipnot halinde tanımı verilen iş analizlerinin gözden geçirilmesidir. Performans planlaması sırasında, iyi tanımlanmış ve güncellenmiş iş analizleri üstlere yol gösterecek, yeni fikirler verecektir (Barutçugil, 2002, 119). Diğer yandan, günümüzde işlerin içerikleri özellikle hızlı

gelişen teknoloji nedeniyle çok sık değişmektedir. Performans planlaması, içeriği değişen işlerin yeniden tanımlanması için bir vesile olmaktadır. İşlerin planlama aşamasında gözden geçirilmesi ile iş tanımlarında gerekli değişiklik ve düzenlemeler için fırsat değerindedir.

3. Güçlü/Güçsüz Yönlerin Belirlenmesi

İş analizleri gözden geçirilen bireylerin güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi ile planlama süreci devam eder. Bireyin güçlü ve güçsüz yönlerinin doğru ve adil bir şekilde saptanması gerekir. Bu sebeple üst, planlamasını yaptığı astını iyi tanıyor olmalıdır. Yeni belirlenen hedefler doğrultusunda, astın ne ölçüde başarılı olacağını tahmin edebilme ve kendini geliştirme payı bırakabilme inisiyatifi sadece astı iyi tanıyarak mümkün olabilir (Schuler, 1987: 225).

4. Gerekli Koşulların Sağlanması

Bazı durumlarda bireylerin başarısız olmaları ya da düşük performans göstermeleri kendileri dışındaki faktörler sebebiyle olmaktadır (Uyargil, 2008: 85). Planlama yapılırken, koyulan hedeflere ulaşmak için yapılacak çalışmaların gerektireceği maddi-manevi ihtiyaçların karşılanacağı taahhüt edilmeli ve bu taahhüt yerine getirilmelidir. Maddi-manevi ihtiyaçlara; eğitim verilmesi, sakin bir çalışma ortamı yaratılması, araç tahsis edilmesi gibi örnekler verilebilir.

5. Hedeflerin/Standartların Kesinleştirilmesi ve Müzakeresi

Yukarıda açıklanan adımlarda yapılan hazırlıklardan sonra, üst astıyla beraber performans planlamasını netleştirir (King, 1984: 24). Üst, örgütün genel hedef ve amaçları doğrultusunda, astın iş analizini dayanak noktası olarak ve astın güçlü/güçsüz yönlerine atıflarda bulunarak kararlaştırdığı bireysel performans hedeflerini astla müzakere eder. Bu noktada asıl vurgu yapılması gereken, astın performans planlamasını onaylamasıdır. Ast, eğer üstün kararını hatalı buluyorsa mutlaka itiraz etmeli ve gerekçelerini ifade etmelidir. Hemfikir olana kadar müzakere devam etmelidir. Müzakere sonucunda ortak payda bulunur ve iki tarafın da onayladığı hedefler çerçevesinde performans planlama aşaması sonlanır (Uyargil, 2008: 87).

Performans yönetimi sistemi çerçevesinde performansın planlanması aşaması tanımlanacak olursa, söz konusu sürecin astlar için sadece performans ve kariyer gelişimini saptayacak standartların belirlenmesi ile sınırlı olmadığını belirtmek gerekir. Sürecin ana faaliyeti performans standartlarını belirlemek olmakla birlikte, bu standartlara ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması, astın bu planı uygularken karşılaştığı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi hususlar da performans planlama aşamasında gerçekleştirilen diğer faaliyetlerdendir (Uyargil, 2008: 82). Böylesine kapsamlı çalışmalar gerektiren performans planlamanın çeşitli yararları şöyle özetlenebilir (King, 1984: 8):

- Ast ile müzakere edilerek belirlenen standartlar, bir açıdan astın yöneticisine verdiği vaatler olduğundan; kişi bu vaatleri yerine getirmek için daha çok çalışacaktır.
- Astlar planlama faaliyetleri konusunda daha ciddi bir biçimde yönlendirildikleri ve yönetildikleri için hata yapma olasılıkları azalacaktır.
- Standartların gerçekleştirilmesinde gerekecek kaynakların üzerinde önceden düşünülmüş olduğundan, bu kaynaklar zamanında ve gerekli miktarlarda temin edilmiş olacaktır.
- İşini gerçekleştirirken gerek duyacağı maddi, beşeri ve finansal destek için gerekli hazırlıklar yapıp bunlar asta zamanında sağlanacaktır.

Performans planlama faaliyetinde, bütün olarak düşünüldüğü zaman performans yönetimi sisteminin başarısını da engelleyen çeşitli güçlükler ve sorunlar mevcuttur. Bu sorunların performans planlama sürecinde yaşanıyor olması, etkilerinin sadece planlama faaliyetleri ile sınırlı kalması anlamına gelmeyecektir. Sistemin genel başarısı ve sağlayacağı yararlar, planlamadaki sorunlardan doğrudan etkilenecektir (Uyargil, 2008: 91).

Performans planlama sürecinde karşılaşılan güçlükler ana hatları ile ele alınacak olursa (Barutçugil, 2002: 188):

- Bazı üstler örgütteki değerlendirme sisteminin bir gereği olsa da astlarına yazılı hedef belirlemekten hoşlanmazlar. Bu sebeple ya planlamayı

gerektiği biçimde yapmazlar ya da planlama yapmadan performansı değerlendirmeye çalışırlar. Planlanmadan yapılan performans değerlendirme, sadece dönem sonunda yapılan bir form doldurma işleminin olmaktan öteye gidemeyecektir, bu da sistemden beklenen yararların ortadan kalkması ile sonuçlanacaktır.

- Diğer bazı üstler ise sadece sistem gerektirdiği için, kurallara uyuyor olmak amacı ile astlarının performansını planlarlar. Ancak bu gibi durumlarda ya çok belirsiz, spesifik olmayan ya da daha önce bahsedilen özellikleri içermeyen standartlar ya da standart olarak nitelendirilemeyecek, zaman kaybına neden olacak çalışmalar ortaya çıkacaktır.
- Bir üste, kendi üstleri tarafından katılımcı olmayan bir tarzda performans hedefleri dayatıldığı durumlarda, kişi kendi astlarının performanslarının planlamasını da aynı tarzı benimseyerek diğer bir deyişle astlarının katılımını sağlamadan gerçekleştirme eğiliminde olacaktır.
- İş tanımlarının performans yönetimi sistemi içinde belki de en fazla önemi olduğu yer performansın planlanması sürecidir. Örgütlerde güncel ve iyi hazırlanmış iş tanımlarının olmaması üstlerin standart belirleme evresinde hatalar yapmalarına ve güçlüklerle karşılaşmalarına neden olacaktır.

Yukarıda belirtilen güçlük ve sorunlar dikkate alındığında, performans yönetimi sistemi içinde performans planlama faaliyetlerinin epey özen gösterilmesi gereken bir süreç olduğu görülecektir. Geleneksel personel yönetimi planlamasından farklı olarak; performansı geliştirme amacına, planların performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına ve planlamanın örgütün tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak amaçlara yöneltebilme niteliğine özel ağırlık verilmektedir (Akal, 1992: 55).

B. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans yönetimi sistemi içinde performansın değerlendirilebilmesi için daha önce de açıklandığı gibi, önceden performansın planlanmış olması gerekir. Aksi takdirde, kendisine standartlar bildirilmemiş olan ast; üstünün kendisinden neler beklediği, standartların ne olduğu, standartların ne oranda aşılması durumunda ne derece başarılı sayılacağı gibi soruların cevaplarını kesinlikle bilemeyecektir.

Performansın planlanması aşamasının tamamlanmasından sonra da, ileride detaylı olarak üzerinde durulacak performans ölçüm modellerinden uygun olan veya olanlarının kullanılacağı değerlendirme süreci başlayacaktır. Bu değerlendirme döneminde önemli bir nokta, süreç boyunca ast-üst iletişiminin kesintisizliğidir. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda üst, astına yardımcı olmayı sürdürür. Astın performansını gözlemlerken, bir yandan da gerekli uyarıları yaparak geri besleme sağlamayı ihmal etmemelidir. Diğer bir deyişle, sürecin dinamik niteliği ast ile üstün sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı içinde, artık performansın değerlendirilmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkacaktır (Uyargil, 2008: 93).

Performansın planlanması aşaması ve performans değerlendirme aşaması bir döngü içerisinde, birbirini pekiştiren aşamalardır. Performans planlama aşaması ne kadar sağlıklı yapılırsa, performans değerlendirme sonuçları o kadar objektif ve doğru elde edilir. Aynı şekilde, performans değerlendirme aşamasının düzeltici ve önleyici niteliği de performans planlama aşamasına rehberlik eder (Barutçugil, 2002: 189).

Örgütlerin var oluş nedeni, belirlenen amaç ve görevleri yerine getirmektir. Değerlendirmenin rolü de belirlenen standartlara ulaşmada, ortaya konulan performans planları dahilinde hareket edilmesini sağlamaktır. Sadece değerlendirmeye yönelik ölçüm sistemlerinde amaç; sistemi oluşturan girdilerin, insanların ve sürecin gerçekleştirdiklerinin önceden yapılmış planlarla karşılaştırılmasıdır. Böylece sistemin kontrol altında olup olmadığı, kontrol altında değilse sapmaların düzey ve nedenleri belirlenmektedir. Geri bildirim yapılmadan sadece değerlendirmeye dayalı olarak yapılan ölçümler tek başlarına yeterli olmadığı

gibi bazı sakıncalar da taşımaktadır. Sadece değerlendirme amaçlı ölçüm sistemleri caydırıcılıktan ziyade cezalandırmaya dayalıdır. Cezaya dayalı ölçüm sistemleri hem kendinden beklenen yararları tam olarak vermez hem de çalışanların sisteme katkıda bulunmasına engel olur (Halis ve Tekinkuş, 2008: 243). Ayrıca, bu ölçümler sadece üstler tarafından belirlenen standartlara göre yapılır ve personelden sorgusuz sualsiz bu standartlara sıkı sıkıya uyması istenir. Bu zihniyetle yapılan değerlendirmeler, yenilikçi ve değişime ayak uydurmayı hedef alan çağdaş yönetim anlayışına tamamen aykırıdır (Deming, 1994: 302).

Performans yönetimi sisteminin geleneksel personel yönetimi sisteminden ayrılan en önemli özelliği, örgüt faaliyetleri ve bireysel faaliyetlerin ölçümü ve değerlendirilmesi sonucu geri bildirimler oluşturması ve bu şekilde performansın geliştirilmesi için gerekli araçları sağlaması olduğu daha önce de ifade edilmişti. Bu anlayış değerlendirildiği zaman şu fark ortaya çıkmaktadır. Performans ölçümlerinin değerlendirme amacı mutlaka önemlidir ancak geleneksel anlamdaki değerlendirmeden farklı olarak bireysel gelişime ve değişen şartlara ayak uydurmaya yönelik ve astların katılımıyla gerçekleştirilen bir süreç olması gerekmektedir.

Tanımlama yapılacak olursa; performans yönetiminin bileşenlerinden biri olan performans değerlendirmenin temel fonksiyonu performansın ölçülmesi, değerlendirmeler yapılması ve performans konusunda gerekli ayarlama ve düzenlemelerin yapılabilmesi için geri bildirim sağlanmasıdır.

Değerlendirmede döngü geri bildirim yöntemi ile sağlanır. Yalnız değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için geri bildirim müteakip yönetimin gerekli tedbirleri alması gerekir. Asta geri bildirim yapıldıktan sonra, astın kendini düzeltmesi ya da geliştirmesi için gerekli kaynakları sağlamak ve eğitimler düzenlemek gerekir. Gerekli tedbirler alınıp sonuçlardan yararlanılmazsa elde edilen bilgiler sadece raporlar halinde dosyasında kalır ve hiçbir yararı olmaz (Halis ve Tekinkuş, 2008: 244). Bu durumda performans seviyesinde hiçbir müspet değişikliğe yol açılmaz.

Örgütsel yaşamda değerlendirme süreci, fiili sonuçlarla önceden belirlenen standartların karşılaştırılması olarak basit bir biçimde tanımlanır (Uyargil, 2008: 93). Fiili sonuçlarla önceden belirlenen standartlar karşılaştırılır ve personele düzeltici

faaliyetler çerçevesinde geri besleme sağlanır. Bir sonraki performans planlama döneminde ise geri besleme yapılan konular dikkate alınarak önleyici tedbirler geliştirilir ve bu doğrultuda planlama gerçekleştirilir.

Görüldüğü gibi bütün aşamalar birbiriyle ilişkili ve birbirine yardımcıdır. Performans yönetimi sisteminin başarılı olabilmesi için bütün aşamaların dikkatle ve titizlikle gerçekleştirilmesi gereklidir.

C. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ

Performans yönetimi sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan örgütsel kontrol aracı işlevi gördüğü için bireysel performansı geliştirmeye de çalışmaktadır (Grady, 1991: 63).

Performans düzeyinin belirlenmesi temel olarak, fiili performansla arzulan/önceden belirlenmiş standartların/hedeflerin karşılaştırılması faaliyetlerini içermektedir. Bu karşılaştırmalar sonucunda performansın arzulan/önceden belirlenmiş düzeye ulaşamamasının nedenleri belirlenebilmektedir.

Üstler; astın performansındaki yetersizliklerin nedeni olabilecek çeşitli faktörleri belirledikten sonra, bu faktörler doğrultusunda performansı geliştirici stratejileri seçmektedirler. Üstlerin, performans yetersizliklerinin nedenlerini belirlemede ve geliştirici strateji seçiminde başvurdukları bir süreç olması nedeni ile “atıf sürecine” kısaca değinmek faydalı olacaktır. Özetle açıklanacak olursa, üstlerin astlarındaki yetersizliklerin nedenlerini ya astların kendilerinde (içsel atıf) ya da astın çevresinde (dışsal atıf) aradıkları görülür. İçsel atıf durumunda yetersizlik nedeni çaba, yetenek ve bilgilerin azlığına bağlanırken; dışsal atıfta ilişkilerin içeriği, şanssızlık, örgütsel ödüllerin yetersizliği gibi faktörler astın başarısızlık nedeni olarak belirlenir. İçsel atıfta üst, astını değiştirmeye yönelik stratejiler seçerken; dışsal atıfta, çevresel faktörleri geliştirici stratejileri tercih etmektedir (Uyargil, 2008: 128).

Performans değerlendirme aşaması üst ve astın sonuçları karşılıklı görüşmesi ile sona erer ve bu noktadan sonra performans geliştirme aşaması başlar. Performans yetersizliğinin nedenleri astın katılımıyla belirlendikten sonra, yine astın da fikirleri alınarak performans geliştirme planı hazırlanır. Bu geliştirme planlarının kişiye özgü

olarak hazırlanması önemlidir dolayısıyla astla bire bir görüşme yaparak, astın katılımıyla hazırlanması daha sağlıklıdır.

Performans geliştirme aşaması; performans yönetimi sistemi çerçevesinde ele alındığı için, sadece fiili performansı arzulanandan ya da önceden belirlenmiş standartlardan düşük olan personeli kapsayan bir faaliyet olarak tanımlanamaz. Performans geliştirme planı olumsuz davranışlardan başka, olumlu davranışların da istikrarını sağlamaya yönelik stratejileri dikkate almalı, sadece değiştirilmesi gereken olumsuz davranışlarla sınırlandırılmamalıdır. Başarılı personelin de performans yönetimi sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda, üst başarılı olan astını daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip iş tatminini artırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlamakta ve yürütmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2008: 248).

IV. PERFORMANS ÖLÇÜM MODELLERİ

Performans değerlendirme aşaması performans ölçüm modelleri kullanılarak gerçekleştirilir. Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemleri uygulanırken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern tekniklerdir (Dicle, 1982: 126). Bu nedenle konu ile ilgili literatürde performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

A. KLASİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki personeli kapsar ve personelin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin nesnel olmayan standartlara dayandırılması, değerlendirmelerin gizli yapılması, değerlendirmelerde astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmelerin daha çok cezalandırmaya dayalı olması gibi sakıncaları vardır. Klasik ölçüm modelleri, performans yönetimi sistemi çerçevesinde ele alındığı zaman uygunluk

göstermemektedir. Oysa modern yöntemler, personelin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan ve katılımcı yani birlikte karar veren yaklaşımlara sahiptir (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 45). Bu çalışmada klasik ölçüm modellerine yer verilmesinin asıl sebebi, klasik ve modern ölçüm modellerinin birlikte kullanımının yaygın olmasıdır.

1. Grafik Ölçüm Modeli

Grafik ölçüm modeli, yaygın olarak kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu tekniğin kullanılması halinde çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriter değerlendirilmektedir (Bartutçugil, 2002: 191). İş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dürüstlük, dakiklik ve girişimcilik gibi alt kriterler örnek verilebilir. Değerlendirmeyi yapan üstler, her personele bu kriterlere göre puan vererek (örneğin: birden beşe kadar ya da birden ona kadar gibi) en iyi ve en kötülerini saptamaya çalışır. Bu yöntem yaygın olarak kullanılmasına rağmen, diğer performans değerlendirme tekniklerinin derinlemesine sağladığı bilgileri sağlayamaz (McKenna ve Beech, 2002: 174).

Grafik ölçüm yönteminin avantajları göreceli olarak kullanımının basit olması, kapsam bakımından karmaşık olmaması ve çalışanları spesifik kategorilere yerleştirmekten kaçınması olarak sıralanabilir. Yöntemin dezavantajı ise merkezi eğilimli yani katılımcı olmaması, gizlilik içerisinde yapılması, personeli sadece yüzeysel olarak değerlendirmeyi mümkün kılması ve subjektif olması olarak belirtilebilir (Anderson, 1993: 27).

2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olaya göre değerlendirme, öncelikle her işte kritik olayların (sıra dışı durumların) olması durumunda uygulanacak bir yöntemdir (Bilgin, 2004b: 57). Yöntemin özü; personele sıradan görevler verildiğinde neyi, nasıl yaptığı ile değil, görevleri esnasında sıra dışı olaylarla karşılaşılması halinde ne tür bir tepki vereceğiyle ilgilenmektir (Walker, 1980: 207). Askeri bir geçmişi olan bu değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için kritik olayların söz konusu olabileceği iş ve görevler olmalıdır.

Kritik olay yönteminde; değerlendirmeyi yapan üst, kendisine bağlı personeli değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışları kaydetmek sureti ile değerlendirmektedir. Kaydedilen olaylar, çalışanın tatmin eden ve etmeyen performansını ortaya koyan iş davranışlarını içermelidir. Zaman içinde kaydedilen olaylar, performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geribildirim sağlanmasında temel oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 190).

Bu yöntem, değerlendirmeyi yapan üstler tarafından kaynaklanan yanlı değerlendirmeleri azaltması bakımından çok faydalıdır. Ayrıca, bu yöntem çalışanlara anında geribildirim yapılabilmesi fırsatını da sunmaktadır. Yalnız, pratikte zor uygulanan bir yöntemdir çünkü değerlendirmeyi yapan üstler kritik olayları her zaman fark etmeyebilirler ya da kayıt altına almayı unutabilirler. Bu durum kritik olay yönteminin güvenilirliğini azaltmaktadır. Duruma astlar açısından bakılırsa, davranışlarının bu yöntem aracılığı ile izlendiğini ya da kaydedildiğini düşünerek bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilirler (Özgen vd., 2000: 227).

3. Zorunlu Seçim Modeli

Zorunlu seçim modelinin değişik uygulamaları vardır fakat burada en yaygın olarak kullanılan çeşidi üzerinde durulacaktır. En yaygın olarak kullanılan zorunlu seçim modeli; kişinin değerlendirilmesinde, oluşturulmuş ifade grupları arasından en uygun olanı seçme yöntemidir (Vasu vd., 1990: 349). Değerlendirme yapan üst, hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadelerden birisini seçerek değerlendirme yapar. Bu yöntemle, grafik ölçüm modelinde olduğu gibi üstlerin yüksek puan verme eğilimi önlenmiş olur.

Ölçütler genellikle insan kaynakları uzmanları tarafından geliştirilmekte, değerlendirmeyi yapacak olan üstler seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedir. Değerlendirmeler yapıldıktan sonra, puanlama işlemi yine insan kaynakları uzmanları tarafından yapılmaktadır. Zorunlu seçim modeli sadece üstler tarafından değil astlar, çalışma arkadaşları ya da personelin kendisi tarafından da kullanılabilir (Aldemir vd., 2001: 281).

Düşük maliyetli ve pratik olması yöntemin olumlu yönlerindedir. Ayrıca, değerlendiren kişiyi sıralama yapmak zorunda bırakarak ön yargıların etkisini ortadan kaldırır. Yalnız, değerlendirme yapan kişinin değerler hakkında bilgi sahibi

olmaması kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve yöntemin etkinliğini azaltabilmektedir (Barutçugil, 2002: 192). Bu modelin en önemli olumsuz yanı ise ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması, bu yüzden bazı durumlarda personeli şüpheye düşürmesidir (Özgen vd., 2000: 226).

4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerleme Yöntemi

Bu tekniğin kullanımı; personelin güçlü yanları, zayıf yanları, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermekten ibarettir. Personel seçiminde sık kullanılan bu yöntemde; personel hakkında tavsiyeler veya öneriler istendiği zaman, bunun yazımı önceki amirinden talep edilir (Barutçugil, 2002: 190). Değerlendirmeyi yapacak olan amir, özel davranış ve sorumlulukların derecelendirilmesinde baskı altında kalmadan serbest bir şekilde değerlendirilmesi istenen personelin performansını değerlendirir. Bir tür kanaat raporu niteliğindeki bu yöntemde, değerlendirilen memurun her yönüyle ortaya konabilmesi mümkündür (Tortop, 1999: 135).

Bu yöntemin en büyük dezavantajı, standartların çeşitlilik göstermesidir. Değerlendiren amir kendi belirlediği standartlar çerçevesinde yazı yazar ve bu husus, sonuçların farklı yorumlanmasına neden olabilir (Vasu vd., 1990: 348). Ayrıca, her amir değişik standartları kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur. Kimi durumlarda da son derece öznel olunabilmektedir. Öznelliği önlemek için herhangi bir önlem de mevcut değildir (Aldemir vd., 2001: 283). Değerlendirmeyi yapacak kişinin yazma isteği ve yazı iletişim yeteneği de değerlendirilmeyi etkileyecektir (Barutçugil, 2002: 190).

5. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri

Bu yöntem; ilişkileri tam olarak ölçebilen bir teknik olarak, bir veya birden fazla personelin bireysel ve işle ilgili özelliklerinin başka bir personel ile karşılaştırılarak performans değerlendirmesi için kullanılmaktadır (McKenna ve Beech, 2002: 175).

Değerlendirme işlemindeki taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacı ile bazı örgütler, karşılaştırmalı yöntemleri yaygın olarak kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri çoğunlukla insan kaynakları uzmanları

tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılır. Personel grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır. En yaygın karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri; sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir (Özgen vd., 2000: 229).

a. Sıralama Yöntemi

Belki de en eski ve en basit değerlendirme aracı olan sıralamada, personelin en başarılıdan en başarısızına doğru sıralanması söz konusudur (Flippo, 1979: 265). Üstlerin, astlarını genel başarı durumlarına göre değerlendirmesi yöntemidir. Değerlendirmeyi yapacak olan üst, değerlendireceği astların isimlerini gelişigüzel bir kâğıda yazar. En başarılı gördüğü astı işaretlemek sureti ile onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar (Topaloğlu ve Koç, 2002: 92).

Sıralama yöntemi, ileride incelenecek değerlendirme esnasında yapılan hatalardan biri olan halo etkisi ve son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı yanlı değerlendirme yapılmasına neden olmaktadır. Ayrıca, personelin kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer personelle bütün olarak karşılaştırması, sıralama yönteminin bir başka eksik yönünü ortaya koymaktadır. Bu yöntem ile yanlı değerlendirmeler sonucunda, daha başarılı bir personel daha alt sıralara düşebilmektedir. Aynı personelin birden fazla üstü tarafından değerlendirilmesi suretiyle ortalama değerlendirmeleri hesaplamak, bu yöntemin yukarıda sayılan olumsuz yönlerini kısmen ortadan kaldıracaktır (Özgen vd., 2000: 229).

b. Alternatif Sıralama Yöntemi

“Birbirinin Yerini Alma Yöntemi” de denilen alternatif sıralama yönteminde, sınıflandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra, değerlendiren kişi listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazar. Listedeki en az değerli çalışanı da belirleyerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazar. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır. Sonunda da, en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olur (Barutçugil, 2002: 194).

Ancak, bu yöntemde de ortada yer alan personelin durumu sorun yaratabilmektedir. Örneğin; 30 adet personel değerlendiriliyorsa, 14. ile 15. personel arasında ayırım nasıl yapılacaktır? Bu ayırım ne dereceye kadar sağlıklıdır? Bu tür sorulara kolaylıkla yanıt verilememektedir (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 49).

c. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

“Çiftli Karşılaştırma Yöntemi” de denilen adam adama kıyaslama yönteminde, değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Değerlendirmeyi yapan kişi, önceden seçilmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci birinci çalışanın ikinci çalışandan daha başarılı olduğuna karar verirse, birinci çalışanın isminin karşısına işaret koyar. Sonrasında değerlendirmeci, birinci çalışanı aynı performans kriterine göre listedeki diğer tüm çalışanlar ile karşılaştırır. Her karşılaştırmada daha başarılı olan çalışanın isminin karşısına bir işaret konulur. Bu işlemle listedeki tüm çalışanlar önceden seçilmiş olan performans kriterlerinin her biri için birbirleri ile karşılaştırılır. Karşılaştırma bitince; en çok işaret alan kişi performansı en yüksek, en az işaret alan kişi de performansı en düşük çalışan olarak belirlenir (Barutçugil, 2002: 194).

Bu yöntem ile liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi standartlardan bir ya da bir kaçına en iyi biçimde sahip olan personeli belirlemek mümkün olur. Öteki personel önceden belirlenmiş bu personele göre sıralanır. Bu yöntem sadece üstler tarafından değil, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından da kullanılabilir (Aldemir vd., 2001: 285). Ancak, çalışan sayısının yani karşılaştırılacak personel sayısının fazla olması durumunda bu yöntemin uygulanması çok zaman alacaktır.

6. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumuna göre personel önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle beş yeterlilik derecesi kullanılır. Bunlar; çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleridir. Personelin nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dahil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında da azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir (Topaloğlu ve Koç, 2002: 93).

Derecelendirme yönteminde, her çalışan; bağlı olduğu amiri tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Bu yöntemin uygulamasının çok kolay olması ve az zaman harcayarak kullanılabilmesi tüm çalışanlara uygulanabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan bu yöntemde de, amirin kişisel değerlendirmesine göre faktörlere puan verildiğinden; taraflı davranarak hatalı değerlendirme yapma olasılıkları yüksektir (Özgen vd., 2000: 224).

7. Deneme Yöntemi

Bu yöntem, özellikle yüksek sorumluluk gerektiren mevkiler için kullanılan bir yöntemdir ve daha çok personelin yükselmesi durumlarında kullanılır. Buna göre aday önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir. Ancak hemen belirtmek gerekir, bu yöntemin kullanılma alanı ve olanağı sınırlıdır. Bir kez çok yüksek mevkiler uzun süre vekaletle idare edilmeye uygun değildir. Öte yandan bir mevki için uygun aday sayısı birden çok olabilir. Bu takdirde her birinin denemesi güçlükler yaratır (Barutçugil, 2002: 189).

Tüm bunların yanı sıra deneme yönteminin kolaylıkla kullanılabileceği durumlar da vardır. Örneğin amirin/müdürün izinli bulunduğu sırada astların sıra ile ona vekalet etmeleri uygun bir deneme fırsatı yaratır. Öte yandan emekliye ayrılmak üzere bulunan bir amire ya da müdüre astlardan birinin vekalet ettirilmesi de mümkündür (Tutum, 1976: 167).

8. İş Miktarına Göre Değerlendirme

Klasik değerlendirme araçlarının sonuncusu ise kamu hizmetlerinde kullanımı pek görülmeyen, üretilen iş miktarına göre değerlendirmedir. Kamu kesiminde kullanımı pek mümkün değildir çünkü bu değerlendirmeye göre üretilen iş miktarının sayılabilmesi gerekmektedir. Personel ne kadar mal ve hizmet üretmiş ise o oranda bireysel performansının değerlendirmede başarılı gözükmesi söz konusudur (Bilgin, 2004a: 57). Bilindiği üzere mal üretimi miktarını sayılara dökmek mümkündür fakat hizmet üretimini ya da sunumunu sayısallaştırmak pek kolay değildir. Açıklamadan da anlaşıldığı gibi iş miktarına göre değerlendirmede sadece

miktara dayalı performans belirleme söz konusu olduğu için çok yönlü bir değerlendirme yöntemi olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin çoğunluğunda olduğu gibi, iş miktarına göre değerlendirme yöntemi de sadece üstler tarafından yapılan değerlendirmeler ile gerçekleşmektedir.

B. ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Klasik yöntemler, personeli görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler; personelin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede göz önüne alan yaklaşımları içermektedir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Çağdaş yöntemlerin, klasik yöntemlere kıyasla en büyük avantajı katılımcılıktır. Değerlendirmeler sonunda geri bildirim kendiliğinden sağlanmış olur. mutlaka geri bildirim sağlanmaktadır (Yücel, 1999: 114).

Ayrıca çağdaş yöntemlere göre performans değerlendirme, rutin olarak yapılan kırtasiye işinden ziyade hem personelin hem de örgütün geleceği açısından zorunludur.

1. Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirmek; zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 51). Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar hayatta kalabilmektedirler. Kısacası kendini geliştirmek; iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır.

Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası; onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlendirmeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında; her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. çalışmalarda aktif olmak, yeni bir şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için

hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir. Performans değerlendirmede; bu yöntemin tek başına kullanılmaması, diğer yöntemlerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem hem kamu hem özel bütün sektörlerde kullanılabilir (Fındıkçı, 2000: 314).

2. Başarı Kayıtları Yöntemi

Başarı kayıtları yöntemi; kuruluşun yıllık değerlendirme raporlarında yer alan, personelin; kuruluşun başarılarına katkısını dikkate alan bir değerlendirme aracıdır (Bilgin, 2004b: 57). Genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, personelin bir yıl içinde örgüte yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir. Ancak bu kayıtların en büyük dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır (Köseoğlu ve Örücu, 2003: 52).

3. Alan İncelemesi Yöntemi

Daha önce de belirtildiği gibi, sübjektif performans standartları kullanıldığı zaman üstlerin; bazı personelin tarafını tuttuğu sıkça karşılaşılan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı örgütlerde, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için “İkili Değerlendirme” yöntemi de denilen alan incelemesi yöntemi kullanılmaktadır (Köseoğlu ve Örücu, 2003: 55). Bu yöntemde; insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, değerlendirmesi yapılan personelin ilk amiri ile beraber değerlendirmeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili amirden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra bu değerlendirme notları, ilk amir ile insan kaynakları uzmanı arasında tekrar tartışılmakta ve sonuçta gerekli değişiklikler yapılarak amirin de onayı alınmakta ve böylece personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanmış olmaktadır. Bu yöntem, yüksek maliyetli ve kullanım açısından pek pratik olmaması nedeni ile çoğu örgüt tarafından fazla tercih edilmemektedir (Özgen vd., 2000: 224).

4. Bars Yöntemi (Davranışsal Temelli Değerlendirme Yöntemi)

Bars yöntemi (Behaviourally Anchored Rating Scales), son yıllarda özellikle Amerika'da ortaya çıkmış bir performans değerlendirme yöntemidir (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 53). Bu yöntem, geniş çapta kullanımı yaygınlaşmamış olmasına rağmen diğer geleneksel yöntemlere göre bir takım sorunların üstesinden gelme özelliğine sahiptir.

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır (Barutçugil, 2002: 192).

Bars yöntemi, iş grupları için özel bir değerlendirme formu gerektirir. Bu yöntemi kullanmadaki ilk adım, birbirine bağlı iş gruplarını ve diğer işler için sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının⁵ anahtarını belirlemektir. Daha sonra boyutlar arasından; mükemmel, çok iyi, çok kötü veya kabul edilemez şeklinde derecelendirmeler ile bölümler oluşturulmalıdır. Birtakım ifadeler karşısında bu derecelendirme şekilleri kullanılır. Bu ifadeler formda yer alan çalışanın davranışlarına ve katılımına yönelik ifadelerdir. Bu yöntemin kullanım maliyeti yüksektir; ancak çalışanlara fazlasıyla etkili geri dönüşüm olanağı sağlamaktadır (Anderson, 1993: 42).

Bars yönteminin kullanımı ile performans sonuçları ve davranış arasındaki farklılıklar ortaya çıkar, ölçülebilir spesifik iş davranışları belirginleşir, amirlerin yeteneklerinin gelişimi sağlanır (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 53). Ayrıca, yöneticilerin ve iş sorumluluğu taşıyanların aktif katılımı ile geliştirildiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır (Barutçugil, 2002: 193).

Bunların yanı sıra yöntemin dezavantajları ise; yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstererek sorun teşkil etmesi ve değerlendirme

⁵ İş boyutu, belirli bir işi oluşturan görevler ve sorumluluklardır. Her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir.

yapılırken işin içeriklerinin dengeli bir şekilde diğer faktörlerle ilişkilendirilememesidir (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 53).

5. Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirmesi

Amaçlara göre yönetim bilindiği gibi modern yönetim tekniklerindedir. Değerlendirme de bu tekniğin dayandığı temel anlayışa dayanmaktadır (Bilgin, 2004b: 58). Amaçlar genellikle performans standartları ve değerlendirme sonuçları içinde tanımlanır (Vasu, 1990: 355). Performans planlama aşamasında belirlenen standartlar o dönemin amaçlarını, performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılan geri bildirimler ileriki planlama döneminin standartlarını dolayısıyla yeni amaçları oluşturmaktadır. Amaçlara göre yönetim değerlendirmesi ise, personel tarafından standartların belirlendiği ve bireysel bağlantıların değerlendirilmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle, insan kaynaklarının; birey, takım veya birim bazında kendi belirledikleri hedeflere göre kendilerini değerlendirdikleri bir anlayışa dayanmaktadır. Böylece; insan kaynakları, kurumsal ana hedefe yönelik olmak üzere kendilerince belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba gösterip göstermediklerine yine kendileri karar vermektedirler (Bilgin, 2004b: 58). Performans değerlendirmesine katılım anlamına da gelen bu yaklaşımla değerlendirilen personelin performans ölçütlerinin belirlenmesine katılımından, performans hedeflerinin birlikte saptanmasına ve değerlendirme görüşmesine katılmaya kadar giden bir katılım süreci söz konusudur (Roberts, 2003: 91).

Bu yöntem yetenek ve zaman gerektirmektedir. Her personelin kendi performans standartlarını yani amaçlarını oluştururken farklılıklar göstermesi, bu yöntemin olumsuz yanını oluşturur (Vasu, 1990: 351). Yöntemin en olumlu yanı ise personelin katılımının da ötesinde kendi kendine performans planlama ve değerlendirme yapmasıdır. Amaçlara göre yönetim, 1990'lı yılların başından itibaren ülkemizde bazı işletmelerin de ilgisini çekerek uygulama alanını giderek genişletmiştir. Özellikle, çok uluslu işletmelerin uygulamaları ilk yıllarda diğer yerli işletmelere bu konuda örnek oluşturmuştur (Uyargil, 2008: 82).

6. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi

Kendi kendini değerlendirme yöntemi çoğunlukla amaçların yani performans standartlarının ve personelin gelişim ihtiyacı olan faktörleri belirlemek için kullanılır (Beardwell, 2001: 543). Bu yöntemle birlikte çalışanlara, değerlendirme raporlarındaki kendi performansları hakkında yorum yapabilme fırsatı doğmuştur. Bu yaklaşım çalışanı kasıtlı olarak değerlendirme sürecinin içine doğru iter. Böylece çalışan değerlendirme görüşmesi ve çalışma performansı ile problemleri hakkında dikkatli düşünmeye sevk edilir (Anderson, 1993: 42).

Bu yöntem çok sık kullanılan bir yöntem değildir. Bunun nedeni personelin kendisini çok iyi olarak değerlendirme eğiliminde olacağıdır (Bilgin, 2004b: 58). Ancak, kimi araştırmalar bu görüşü desteklememektedir. Özellikle, değerlendirme sonrasında örgüte bağlılık gibi konularda kendi kendini değerlendirmenin, üstlerin değerlendirmesine kıyasla daha etkin olduğu görülmüştür (Köseoğlu ve Örüçü, 2003: 54).

7. Değerlendirme Merkezleri

Bu değerlendirme aracında, bireysel performansa ilişkin sadece gerçekleştirilmiş çalışmalar değil aynı zamanda geleceğe ilişkin tahminlerde bulunan uzman bir değerlendirme merkezinin varlığı söz konusudur. İnsan kaynaklarının bireysel performans değerlendirmesi bu merkez tarafından yapılır (Bilgin, 2004b: 58). Buna göre; merkezi değerlendirmede, işle ilgili boyutlara ve çok kaynaklı personel kayıtlarındaki bilgilere bakılarak, personel hakkında geleceğe ilişkin bir değerlendirme yapılmış olur (Thornton, 2001: 57).

Personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanı sıra personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bu yöntem, çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biri olarak gösterilebilmektedir (Köseoğlu ve Örüçü, 2003: 54).

8. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi, karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlendirmede çok sayıda personel ve standardın kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Bulut, 2004: 1).

Son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı yöntemde, birden fazla değerlendiren yer almaktadır. Değerlendirme; amirlerin, müdürlerin yanı sıra, değerlendirilenin kendisinin, iş arkadaşlarının, astlarının ve iş kolunda mevcut ise müşterilerin aynı zamanda yaptığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme sistemidir (Canitez, 2000: 112). Ayrıca, bu yöntemle endüstrinin ve organizasyonun psikolojisi hakkında veriler de sağlanabilir (Borman, 1997: 300).

360 derece değerlendirme yöntemi personelin değerlendirilmesini içermesinin yanı sıra, amirlerin performansının da astlar ve diğer amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Buna ek olarak yöntem kişinin kendi kendini değerlendirmesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında birçok değerlendirenden toplanmış birçok farklı bilgi elde etmek mümkündür (Cornelius, 2001: 157).

Bu yöntemde denetçilere, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form, çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek, değerlendirilmesi yapılan çalışana verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlendirmeleri gösterir (Gatewood, 2001: 715).

360 derece değerlendirme sistemi; performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayış ile sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulur. Böylelikle performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. Organizasyonda bu yöntem ile performans mimarisinin oluşturulmasının avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çevik vd., 2008: 22):

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar.
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgütün içinde kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir.
- Çalışanların, yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmelerini sağlar.
- Amirler, çalışanların yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur.
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet eder.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir (Arslan, 2002: 15).

360 derece geri dönüşüm sistemi tüm bu olumlu taraflarına rağmen, bazı dirençlere ve savunmacı tepkilere neden olabilir. Örneğin bazı yöneticiler, zayıf tarafları ortaya çıkabilir korkusu ile yönetimlerini ve kendilerini baskı altında hissedebilirler. Bunun yanı sıra kendilerini sınırlı bir ruh hali içinde bulabilirler (Beardwell, 2001: 543).

21. yüzyılda çevresindeki değişimlere hızlı ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar hayatta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin odak noktası insan olacaktır. Dolayısıyla, bireysel performans her zamankinden daha çok önem arz edecektir.

360 derece değerlendirme; organizasyonun tüm fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır. Sürekli iyileşme, örgüt açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı

küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans değerlendirme sistemidir. Bu durum, her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 57).

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli fark yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkün olacaktır. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir (Arslan, 2002: 19).

Buraya kadar, çok sayıda değerlendirme tekniğinden söz edilmiş olması zihinleri karıştırabilir. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi bütün teknikler aynı sıklıkla kullanılmamaktadır. En yaygın kullanılan yöntemler “Grafik Ölçüm Yöntemi” ve “Derecelendirme Yöntemidir”. Genellikle “Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirmeler”, “Grafik Ölçüm Yöntemi” ile birlikte kullanılmaktadır. “Zorunlu Seçim Modeli” de yaygın kullanılan yöntemler arasında sayılabilir. Bunların yanı sıra; “Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri”, “Deneme Yöntemi” ve “Alan İncelemesi Yöntemi” orta düzeyde, “Kritik Olay Yöntemi” ve “Bars Yönteminin” ise nadir kullanıldıkları söylenebilir. “Başarı Kayıtları Yöntemi” ve “Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirmesi” ise çoğunlukla yöneticiler, profesyoneller ve teknik çalışanlar için kullanılmaktadır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri halen yeni sayıldıkları için, klasik performans değerlendirme yöntemlerine göre daha az kullanılmaktadır fakat kullanımları gün geçtikçe artmaktadır (Barutçugil, 2002: 195).

Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Burada temel sorun tekniklerin kendilerinden değil, nasıl ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman değerlendirmeyi yapan kullanılan teknikten çok daha kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kullanılacak teknikler maliyet veya değerlendirmenin amaçları gibi birçok kriter göz önünde bulundurularak seçilmelidir (Bilgin, 2004b: 61). Örneğin, bazı değerlendirme teknikleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken, bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre daha maliyetli olabilir.

V. UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans değerlendirme aşaması diğer aşamalar gibi kuşkusuz insan eliyle gerçekleşen bir süreçtir. Bazen üstler, astlar ya da çalışma arkadaşları her kim değerlendirme aşamasında değerlendiren olarak görev alıyorsa, farkında olmadan bazı eğilimlere girebilir ya da bazı yanılgılara düşebilir. En azından yaygın olarak yapılan hataların farkında olunursa, değerlendirme aşamasındaki değerlendirenler otokontrol mekanizmalarını harekete geçirebilir ve hata yapma olasılıklarını azaltabilirler.

Yaygın olarak yapılan hatalar aşağıdaki gibidir:

1. Değerlendirme Standartları Sorunları

Bu sorunlar, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanır. Bir çalışanın değerlendirilmesinde “iyi-yeterli-tatmin edici-mükemmel” gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, yalnızca tek bir değerlendiricinin performansları değerlendirmesi durumunda yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilir. Sonuçta ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 230).

2. Halo Etkisi

“Halo Etkisi” de denilen bu sorun, değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır. Bahsedilen bu durum, değerlendirilen kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda kararlar verme eğilimidir. Bu durumda, çalışan her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu, değerlendirilen herhangi bir özelliği diğer özelliklerden bağımsız düşünerek ele almaktır. Diğer bir ifadeyle, çalışanları belirli konularda spesifik olarak değerlendirmek genel olarak değerlendirmekten daha doğru ve faydalı olabilir (Barutçugil, 2004: 439).

3. Merkezi Eğilim

Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesi eğilimidir.

Özellikle, değerlendirici değerlendirme yeteneğine güvenemiyor veya tepkilerden çekinerek yüksek ya da alçak değerler vermekten kaçınıyorsa ortaya bu tür bir hata çıkmaktadır. Merkezi eğilim (ortalama eğilim) hatası, çalışanların çoğunluğunun performans değerlendirmesinde orta değerlere yakın değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu tür orta değerler vermek bir yarar sağlamaz ve karar vermeyi zorlaştırır. Bu konuda değerlendiricinin bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekir (Barutçugil, 2004: 433).

4. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları

Değerlendirmenin tarafsız olarak yapılması gerekir; ancak her zaman tarafsız olmak kolay değildir. Bunun yanı sıra, her değerlendirici kişisel özelliklerinden dolayı olaylara olumlu ya da olumsuz bir yaklaşım gösterebilir. Bunun sonucunda da değerlendirme sonuçları gerçekte olduğundan farklı bir şekilde ortaya çıkabilir (Barutçugil, 2002: 231).

5. Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar

Kişisel tercihler, ırk, cinsiyet, yaş gibi önyargılar ya da değerlendiricinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması performans değerlendirmelerinde hatalara yol açmaktadır. Ayrıca; çalışanın görünümü, sosyal statüsü, giyimi gibi faktörler de performans değerlendirmesinde etkili olabilmektedir. Bu durumda, değerlendirmeler gereğinden yüksek ya da alçak çıkabilir. Bazı değerlendirmeciler, çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimlerin daha sonraki aşamalarda etkisi altında kalmaya devam ederler. Bazıları da farkında olmadan kendine benzeyen ya da benzemeyen insanları bu özelliklerine göre değerlendirirler (Barutçugil, 2004: 351).

6. Zıt Durumlar Faktörü

Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir. Bir sonraki maddede

görülebileceği gibi geçmişte kötü performansa sahip olan birinin performansı son zamanlardaki atakları yüzünden olduğundan daha fazla çıkabilir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanının bir bütün olarak düşünülmesi bu faktörün etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2002: 232).

7. Son Zaman Hatası

Performans değerlendirme sürecinde yapılan bir başka hata “Son Zaman Hatasıdır”. Değerlendirmenin; değerlendirme periyodunun başlangıcından itibaren olan performansı kapsamaması gerekirken, son zamanlardaki performansın değerlendirilmesi eğilimidir (Bounds, 1998: 375). Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlendirmeyi buna göre yapabilir. Geçmiş çok fazla akla getirmez. Bu sorunun çözümü için geçmiş performans son dönem performansı ile birlikte düşünülmelidir (Barutçugil, 2002: 231).

Son olarak, performans yönetimi sisteminin başarılı olmasının alternatifsiz zorunluluklarını maddeler halinde aşağıda belirtmekte fayda görülmektedir (Köseoğlu ve Örucü, 2003: 43):

- Üst yönetimin sözleriyle olduğu kadar davranışlarıyla da performans yönetimi sistemini desteklemeleri,
- Örgütün tüm kademelerindeki personelin sistemi gerçekleştirme çalışmalarına dahil edilmesi,
- Amir ve astlara yeterli eğitim ve sürekli rehberlik verilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre sistemin etkinliğinin ölçülmesi ve geri bildirim sağlanması,
- Faaliyetlerin sürekli güncelleştirilmesi, performans yönetimi sisteminden beklenen faydayı alabilmek için yaratılması gereken koşullardır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU ÖRGÜTLERİ VE BELEDİYELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bilindiği gibi kamu yönetiminin başlıca faaliyet alanı, kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasıdır. Kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasından sorumlu olan örgütler kamu örgütleridir. Kamu örgütlerinde çalışan ve bu mal ve hizmetleri üretilen, sunan bireyler de kamu personelidir. Bu bölümün konusu; genel olarak kamu örgütlerinde özel olarak da belediyelerde çalışan kamu personelinin mal ve hizmet üretilen, sunarken performansının değerlendirilmesidir.

Daha önceki bölümde, performans değerlendirmenin kurumsal ve bireysel performans değerlendirme olmak üzere iki ayağı olduğu ayırt edilmişti. Kamu yönetiminde kurumsal performans değerlendirme; tanımlama, anlama ve değerlendirme aşamalarından geçilerek kamu hizmetleri ile ilgili bir yargıya varıncaya kadarki idari aktivitelerin tamamını kapsamaktadır (Durna ve Eren, 2007: 114). Kuruluşun neyi ve neleri elde etmeyi amaçladığını, kullandığı mali ve fiziki kaynakların, insan gücünün neler olduğu, elindeki kaynakları hangi yöntem ve usuller uygulayarak amaçladığı hedeflere dönüştürdüğü, faaliyetleri sonucunda elde ettiği mal ve hizmetlerin hedeflenen amaçların direkt olarak elde edilmesindeki geniş ve dolaylı etkilerinin değerlendirilmesidir (Sayıştay, 2000: 51). Başka bir deyişle kamu hizmeti gören birimleri, hizmet ettikleri topluma karşı, alt düzey yöneticileri ve personeli üstlerine karşı sorumlu tutmanın bir aracı olarak tanımlanabilir (Songur, 1995: 13). Aynı şekilde; kamu hizmeti gören ara kurumları, bu hizmetleri finanse

eden kamu kurumlarına karşı ve merkezi yönetim ve yerel yönetim görevlilerini, vergi verenlere ve ücret ödeyenlere karşı sorumlu tutar.

Konuya sistem yaklaşımı ile yaklaşırsa, bireysel performansın neden kurumsal performans üzerinde belirleyici olduğu anlaşılacaktır. Sistem yaklaşımında önemli olan; bütünü oluşturan parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, ancak her birinin faaliyetinin de birbirine bağlı olduğu düşüncesidir (Koçel, 2003: 42). Bu düşünceden hareketle, genel olarak örgütlerin tüm birimlerinin kendine has işleyişleri ve bu işleyişi yürütebilecek nitelikte personeli olduğunu ve birimlerin kendi başarılarının toplamının örgütün total başarısını yarattığı söylenebilir.

Birimlerin başarılarının mimarı da, biraz önce bahsedilen nitelikli personelin bireysel başarılarının toplamıdır. O halde bir örgütün; ister kamu sektöründe ister özel sektörde olsun, başarısının temeli personelinin performansına dayalıdır. Yani, örgütlerde insanı kritik yapan nedenin ancak onların başarısıyla örgütlerin başarılı olabileceği görüşüdür (Akdemir, 2003: 8). Dolayısıyla, personelin performansının yüksek olması ve sürekli geliştirilmesi kurumsal performansın ana besinidir. Personelin performansını tanımlayabilmek ve geliştirebilmek için düzenli olarak performans değerlendirmesi yapılmalıdır.

Diğer yandan kuruluşların, amaçlarına uygun bireysel performans değerlendirme sistemi kurmaları çabuk ve kolayca yapılabilecek bir iş değildir. Bu nedenle yapılacak çalışmaların büyük bir hassasiyetle sürdürülmesi ve sürekli test edilerek hataların giderilmesi gerekmektedir. Genellikle bireysel performans değerlendirmelerinde; işin niteliği, bilgi, bireylerin diğer tutum ve davranışları ile sosyal ilişkiler üzerinde durulmaktadır. Bu faktörler doğrultusunda değişik sayıda alt faktörlerin belirlenmesi mümkündür. Faktörler belirlendikten sonra değerlendirme standartları belirlenmektedir. Performans standartlarının önemi önceki bölümde irdelenmişti. Bu standartlar, performans ölçütlerini ortaya koyduğundan ayrı bir önem taşımaktadır ve yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterebilirler; ancak ulaşılması çok zor standartlar belirlenirse insan kaynağında motivasyon kaybına neden olabileceği gibi, nesnel ve değerlendirilebilen ölçütlerin kullanılması ayrıca önemlidir (Bilgin, 2004a: 52).

Bireysel performansa göre değerlendirme aşağıdaki amaçlara uygun olarak gerçekleştirilmesi durumunda faydalı olacaktır (Bilgin, 2004a: 52):

- Öncelikle değerlendirme sayesinde personelin kuruluşa olan katkısının tek başına ve karşılaştırmalı olarak anlaşılması sağlanır.
- Değerlendirme sonrasında; personelin eksikliklerini bilerek ona göre çalışması, çaba göstermesi sağlanır.
- Bu çaba, önce personelden beklenirken diğer taraftan kurumun da bu eksiklikleri görerek personelini nasıl özendireceğini görmesi sağlanır.
- Yönetimde adil olmayı sağlamak açısından personelin değerlendirilmesi; başarılı olanların ödüllendirilmesi, başarısız olanların ise cezalandırılması ile mümkün olur.
- Son olarak personelin başarısını veya başarısızlığını etkileyen işsel faktörler belirlenerek, bu faktörler hakkında kurumun yapabilecekleri ortaya çıkarılmış olur.

Performans yönetimi anlayışının kamu personel yönetimine dolayısıyla personel yönetimi planlamasına getirdiği en önemli değişiklik personel performans değerlendirmesine göre alınacak kararları kişisel bakış açısına göre öznel değil, bilimsel analiz yöntemleriyle elde edilecek objektif sonuçlara göre almayı hedeflemesidir. Bu hedef zaten örgüt yönetimince yerine getirilmesi gereken performans planlama işlevinin önemli bir bölümü ve veri elde etme alanıdır (Sloma, 1980: 38).

Örgüt personelinin, kendilerine ilişkin alınacak her türlü karar ile yerine getirilecek olan eylem ve işlemde somut ölçülebilir ve anlaşılabilir ölçütlerin kullanıldığını bilmesi, temel ilkelerden olan eşitlik, tarafsızlık, yeterlilik, kariyer ve hatta güvence ve açıklık ilkelerine göre de uygunluğun sağlanması anlamına gelir (Bilgin, 2008: 146).

Kamu yönetiminde anlamlı performans ölçümleri geliştirebilmek, karmaşıklığı nedeniyle bir başka sorun alanını oluşturmaktadır. Sorunların en aza indirilebilmesi, aşağıdaki hususların dikkate alınmasına bağlıdır (Bilgin, 2008: 150):

- Veri Örgütlenme: Performansın gözlemlenmesi ve belirlenmesi, çıktı ya da sonuçlarla ilişkili bir program yürütülmesi veya hizmet sağlanması için kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden veriler bir veri merkezi tarafından toplanmalı, organize edilmeli ve analizi yapılmalıdır. Yasal otoriteyi kullanan birçok yönetici güvenilir maliyet ve program verilerinden yoksundur veya verileri muhafaza etmek için oluşturulan muhasebe ve bütçeleme sistemlerine sahip değildir. Bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasında devlet, yüksek kalitede performans değerlendirme sistemlerinin yararları ile veri toplama maliyetleri arasında uygun bir dengeye ulaşmaya ihtiyaç duyacaktır. Bu şekilde performans değerlendirme bütçeye yük getirmeyecektir.
- Yönetici ve Personel Direnişleri: Performans değerlendirme çalışmalarında yönetici ve personelin direnişle karşılaşılabilir. Kurumlarda politik ve idari kararlar; program hedef ve sonuçlarına, özellikle maliyetlere doğrudan bağlı değildir ve bunlar kurumun çalışma tarzının değişmesine neden olabilir. Bundan başka, performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı performans standartlarını tutturma noktasında endişe içinde olan kurumlar tarafından olumsuz bir şekilde algılanabilir. Performans ölçeklerinin ve hedeflerinin belirlenmesinde yöneticilerin katılımının teşvik edilmesi ile bu yöneticilerin direnişinin üstesinden gelinebilir. Ayrıca, kurum kararlarında bu ölçeklerin kullanılacağı noktasında güvence verilmelidir.
- Sonuç Ölçeğiyle İlgili Direnişler: Kaynakların dağılımıyla uygulanan programın sonuçları dikkate alınır, güvenilir sonuç verilerinin toplanması önem kazanır. Program sonuçları konusunda göstergeleri belirlemek, oluşturmak ve değerlendirmek yerel yönetimler ve merkezi hükümetler için oldukça zordur. Bu noktada çoğu zaman hangi programın başarılmaya çalışılacağı konusunda ilgili taraflar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Bir programın öncelikli hedefleri konusunda mutabakata varılmadıkça performans sonuçlarıyla ilgili verileri yorumlamada belirsizlikler olacaktır.

- Sonuç ölçekleriyle ilgili ikinci bir sorun, devletin çoğu zaman faaliyetler ile bundan elde edilecek sonuçlar arasında tam bir irtibat kuramamasıdır. Hedeflenen sonuca ulaşma konusunda hangi faaliyetin yapılacağı noktasında anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Sözelimi suçun polisiye önlemlerle mi yoksa eğitsel faaliyetlerle mi önleneceği şeklinde tartışmalar yapılmaktadır (Durna ve Eren, 2007: 125).
- Son olarak bazı kamusal faaliyetlerin sonuçlarını öğrenmek ve izlemek çok uzun yıllar alabilmektedir. Bu nedenle devlet, performans değerlendirmenin değerini anlamalı ve karar almalarında bu ölçeklerin daha fazla kullanımını sağlama amacıyla bu engellerin üstesinden gelmek için çabalamalıdır.

Performans değerlendirmeleri dikkatli düzenlenmediği zaman çeşitli sorunları beraberinde getirir. Performans değerlendirmede; sunulan hizmetlerin önemi, hizmetten yararlananların memnuniyeti, performans değerlendirme yöntemi, yöntemin uygulanması, toplanan verilerin güvenilirliğinin denetlenmesi, kamu yönetimin bütününe ve uzun vadeli çıkarlarının göz önünde tutulması gibi hususlara dikkat çekilmektedir (TESEV, 2009; 232). Bu konular, performans değerlendirmede karşılaşılabilecek sorun alanlarını oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra; kamu sektöründe performans konusunda yeterli kültürün oluşmamış olması, performans ilkeleri, ölçütleri ve uygulama sürecine ilişkin çabaların oldukça yeni olması, kullanılacak ölçütlere geleneksel yönetim alışkanlıklarına sahip personelin direnç göstermesi gibi sorunların varlığından da söz edilmektedir (Bilgin, 2004a: 48). Kamu yönetiminde performansla ilişkin çalışmalarda bu ve benzer noktalara dikkat edilmesi ve en önemlisi bu alanda daha fazla akademik çalışma yapılarak yol gösterilmesi, kamu yönetiminin başarısını yükseltecektir.

I. GENEL OLARAK KAMU ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılanması süreci toplumsal beklentilere bağlı olarak içeriden ve Avrupa Birliğine uyum çerçevesinde de dışarıdan önemli baskılarla karşı karşıya bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2007: 128). AB kurumları insan kaynakları yönetiminde son yıllarda; işe alma, iş tanımlama, kariyer yapılanma ve geliştirme, yükselme, eğitim ve sosyal politikaların performans temeline dayalı olarak yapılandırılması ve uygulanması ile yönetimde saydamlığı ve etkili olmayı sağlamaktadır (EU, 2002: 6).

Bu çerçevede; kamu yönetiminde kalite, yerelleşme, yurttaş odaklılık, açıklık, denetim ve katılım gibi konulardaki çabalar, 1980'li yıllardan beri gelişmiş ülkelerde hızla kabul gören yeni yönetim modellerinin ülkemizde de uygulanması yönünde önemli adımlar atılmasının işaretleridir. Bu noktada; yeni yönetim modellerinden biri olan performans yönetimi ilgi çekmeye başlamış ve öncelikle özel sektör olmak üzere uygulamaya konulmuştur.

Performans yönetiminin bileşenlerinden biri olan ve süreci tamamlayıp döngünün hayata geçmesini sağlayan son aşaması performans değerlendirme, kamu ve özel sektör arasında farklılıklar göstermektedir. Kamu kesiminde özel sektörde olduğu gibi performansın ölçülmesini özendirici piyasa mekanizmaları bulunmamaktadır. Bununla birlikte; kamu harcamalarındaki artış ve toplumsal bilinçlenme, kamu kurumlarında performansın değerlendirilmesini özendirici mekanizmaların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Demirbaş, 2002: 77).

Kamu yönetiminde kuruluşun etkili olması ne kadar önemli ise çalışanların verimli olması da o oranda önemli olmaktadır. Bu verimi sürekli tutmak ya da yükseltebilmek için personelin çeşitli zamanlarda ve çeşitli yöntemlerle değerlendirmeye tabi tutulması gereklidir. Kuruluş açısından bu derece bir öneme sahip olan değerlendirme konusu, personelin kuruluş içindeki başarısı ya da başarısızlığı hakkında bir karar verme işlemi olarak tanımlanabilir (Songur,1995: 37). Personel; kaynakları etkin kullanır, görevini zamanında yerine getirir ve hatalarını tekrar etmeyip, kendini sürekli geliştirirse, hem hizmet ettiği kesimi mutlu

eder hem de israfa yol açmaz. Dolayısıyla, bireysel performans örgütün kurumsal performansını yükseltir yani örgüt başarılı olur.

Türkiye’de performans uygulamalarının önem kazanması, Sayıştay’a 1996 yılında performans denetimi yapma yetkisinin verilmesiyle söz konusu olmuştur (Durna ve Eren, 2007: 129). Bu çerçevede Sayıştay; denetimine tabi kurum ve kuruluşların kaynaklarını verimli, etkili ve tutumlu kullanıp kullanmadıklarını denetlemeye başlamıştır (Sayıştay, 2002: 9). Yalnız, burada sözü edilen performans kurumların kurumsal performanslarıdır. Bu çalışmanın konusu bireysel performans ile ilgilidir, bu bilgi sadece performans uygulamalarının başlangıç noktası kabul edildiği için verilmiştir.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda, “... kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkililik ve tutumluluğun artırılması dolayısıyla da performansın artırılması temel ilke olacaktır ...” denilmektedir (DPT, 2000: 237). Diğer taraftan hükümetler düzeyinde de konu ele alınmaktadır. Özellikle, 58. hükümetin “Acil Eylem Planı”nda (Başbakanlık, 2003b: 13), kamu yönetiminde performans odaklı denetim sistemine geçilmesine yer vermiş olması da bu anlamda atılan adımlar adına önem arz etmektedir.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013) incelendiğinde ise kamu personeli ile ilgili aşağıdaki maddeler ilgi çekmektedir (DPT, 2008: 154):

- Devlet Planlama Teşkilatı ve Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından yerel yöneticilere göreve başlama öncesinde oryantasyon eğitimi ve personele periyodik meslek içi bilgilenme/eğitimler düzenlenmesi gereklidir.
- Yerel insan kaynaklarının analizine, niteliğinin geliştirilmesine ve kaynaklardan optimum yararlanmaya ve gerektiğinde bölge dışı kaynakların kullanılmasına (yerli/yabancı) yönelik olarak İl Özel İdaresi bünyesinde “Personel Eğitimi ve Kaynak Yönetimi Birimi” oluşturulmalıdır.
- Kamu sektöründe işe alma, atama ve yükseltmelerde objektif kriterler belirlenmeli ve performans değerlendirmesi yapılmalıdır.

Kamu kurumları özellikleri itibariyle vatandaşlara karşılıklı ya da karşılıksız hizmet sunmaya göre oluşturulmuş ve yaşamlarını buna göre devam ettiren örgütlerdir. Bu yönüyle devlet ile toplum arasındaki ilişkilerden söz edildiğinde aslında kamu kurumları ile vatandaşlar arasındaki ilişkiden söz edilmektedir. Buradaki ilişki genel olarak hizmet ve mal alış veriş ilişkisidir (Çevik vd., 2008: 48); ancak özel sektörden farklı olarak kamu kurumlarının ve görevlilerinin ne yaptıklarıyla ilgili değerlendirmelerinin bazı önemli nedenleri vardır. Bu nedenler günümüzün gelişen demokratik değerleri bağlamında ayrı bir önem kazanmıştır. Kamu kurum ve görevlilerinin neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilmenin, kısaca performanslarını değerlendirmenin; kamu hizmeti üretilmesi ve sunulması sırasında önem arz eden başlıca gerekçeleri şunlardır: Kamusal sorumluluk, halkın beklentileri, sonuçlara odaklanmış yönetim ve bireysel-örgütsel performans (Flynn, 1997: 104).

Demokratik bir ülkede performans değerlendirilmesinin gerekliliğinin altında bazı gerekçeler yatmaktadır. Diğer bir deyişle; kamu kurumlarının ve o kurumlarda çalışan personelin yaptığı çalışmalarda etkinlik ve verimliliğin ölçülüp, değerlendirilmesinin bazı köklü nedenleri vardır. Kural olarak her kamu kuruluşu ve kamu personeli topluma karşı üç şey için sorumludur (Çevik, 2007: 22):

- Kendilerine verilen parasal kaynakların kurallara uygun ve görüş birliğine varılan hizmetler için harcanıp harcanmadığı,
- Kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı,
- Çalışmaların, amaçlanan sonuçlara endeksli yapılıp yapılmadığından sorumludur.

Örgütsel ya da diğer adıyla kurumsal performansı bir yana bırakıp sadece bireysel performans değerlendirme temelinde düşünülecek olursa; yukarıda maddeler halinde görülen üç sorunun cevaplanması, ülkemiz kamu personel sisteminden sadece memur kesimi ile “Sicil Değerlendirmesi” kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

“Personel Değerlendirmesi” ile birlikte literatürde “Liyakat Değerlendirmesi”, “İşgören Değerlendirmesi”, “Tezkiye”, “Sicil Değerlendirmesi” gibi kavramlar da kullanılmaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu konu ile

ilgili “Sicil Değerlendirmesi” terimini kullanmaktadır (md. 115). Cumhuriyet’in ilk yıllarından itibaren uzun yıllar “Tezkiye” terimi kullanılmıştır (Kılıç, 2007: 6).

Devlet Memurları Kanunu’nun öngördüğü Sicil Yönetmeliği (md. 121), Bakanlar Kurulunca 1978 yılı sonunda kabul edilmiş ve resmi gazetede yayınlanmıştır ancak daha sonra yürürlüğü bir yıl ertelenmiş ve bir yıl sonra da Bakanlar Kurulu kararı ile tamamen kaldırılmıştır. Bundan sonra ise Devlet Memurları Kanunu’nun öngördüğü Sicil Yönetmeliği, 243 sayılı K.H.K. ile değişen Devlet Memurları Kanunu’nun 121. maddesinde belirtilen konuların tespiti amacıyla 1986 yılında resmi gazetede yayınlanarak tekrar yürürlüğe konulmuştur (Aykaç vd., 2007: 295).

Kamu kuruluşlarında çalışanların başarı değerlendirilmesi yani sicilleri, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 109–121. maddeleri ve 18.10.1986/19255 sayılı resmi gazetede yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile düzenlenmiştir (Can vd., 2001: 190). Bu yönetmeliğin amacı; devlet memurunun mesleki ehliyetinin tespiti amacı ile sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği halleri, sicil raporlarının şeklini, taşıyacağı soruları, düzenleme zamanını, uygulanacak not usulünü ve bunların derecelendirilmesini belirlemektir. Ayrıca; muhafaza ile görevli makamlara dair esaslar ile itiraz ve bunu inceleyecek mercileri, vali ve kaymakamların hangi memurların birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirleri olduğu, hangi memurlar hakkında ek sicil raporu verecekleri ve diğer hususları da düzenlemektedir (md. 121).

Halen geçerli olan bu yönetmeliğe göre memurlar; sicil amirleri tarafından yöneticilik, mesleki yetenek ve yurt dışı görev ehliyetleri yönünden değerlendirilirler. İlgili sorulara 100 tam not üzerinden cevap verilir. Toplam not tutarı, soru sayısına bölünerek memurların sicil notu bulunur. Her bir sicil amirince verilen sicil notları, amir sayısına bölünerek de sicil notu ortalaması tespit edilir ve bu puan esas alınır. Böylece sicil notu ortalaması; 60/75 olanlar “orta”, 76/89 olanlar “iyi”, 90/100 olanlar “çok iyi” derecede başarılı sayılırlar. Bu puanları alan memurların sicilleri olumludur. Not ortalaması 59 ve daha aşağı olanlar olumsuz sicil almış sayılırlar. Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. 29.11.1989 tarihinde yapılan değişiklik ile sicil yönetmeliğinde şu ana

kadar mevcut olmayan yeni bir uygulamaya yer verilmektedir. Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünü almak kaydıyla kurumlar; hizmet özelliklerine göre, memurların mesleki yetenekleriyle ilgili sorulara iki soru daha ekleyebilmektedirler (md. 16).

25.09.1989 tarihinde yapılan değişiklik ile sicil amirleri, sicil raporunu doldurdukları her memuru; dış görünüşü (kılık, kıyafet), zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti, azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı, alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri, güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı ayrı, açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılır. Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır (md. 17). Günümüzde, değerlendirmede puanlama esas olmakla birlikte genel değerlendirme usulü de kullanılmaktadır.

DMK' ya bakıldığı zaman; *“Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir”* denildiği görülecektir (md. 122). Yine aynı kanunun bir başka maddesinde, *“Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına, bağlı veya ilgili bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarında ... ödeme yapılabilir”* denilmektedir (md. 123). Bu iki maddeden anlaşılan, kamu kurumlarında çalışan memurlara yönelik bir değerlendirme sistemi ve bu değerlendirme sonucu takdir etme ya da ikramiye verme gibi bir ödül mekanizması mevcuttur. Değerlendirme sisteminin ve ödül mekanizmalarının yeterliliği tartışmalara açıktır.

KİT'ler ve düzenleyici kurumlar gibi bazı kamu kurum ve kuruluşlarında, sözleşmeli personel de sicil değerlendirmesine alınmaktadır (Kılıç, 2007: 84). Bu

kurumlarda sözleşmeli personel için geliştirilen sicil raporları, memurlarınkine benzer özelliklere sahiptir. Ölçütler iki ana gruba ayrılmış; ilk grup “çok iyi-olumlu-olumsuz” yargılarına bağlanırken, ikinci grup puanlama konusu sayılmıştır (Güler, 2005: 292). Sicilin sonucu bu puanlamadan elde edilmektedir. Puan dilimleri, memur puan dilimleri ile aynıdır. Sözleşmeli personel, tutulacak sözleşmeli personel kütüğüne kaydolunur. Her sözleşmeli personele bir numara verilir ve bir özlük dosyası tutulur. Sicil amirleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ile varsa müfettiş raporları, sözleşmeli personelin sicil dosyasına konulur. Sözleşmeli personelin başarılarının belirlenmesinde, emekliye sevk edilmelerinde veya sözleşmelerinin yenilenmesinde ya da yenilenmeyerek feshinde; özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır (Kayar, 2008: 60).

Sicil uygulaması yoluyla memur personelin bireysel performans değerlendirmesi yapılıyor olmasına rağmen özel sektörle kıyaslandığında kamu yönetiminde performans değerlendirmede zorlukların var olduğu bir gerçektir. Özellikle yapılan işin sonucunda girdilerle çıktılar ya da amaçlar ile sonuçlar arasındaki bağlantının ne olduğu, ne üretildiği, ne kadar iyi üretildiği ve başarılı olduğu kolayca saptanamaz. Bu mal ve hizmetlerin sunulmasındaki eksikliklerden kim sorumlu olacaktır veya kime hesap sorulacaktır, kim daha çalışkan ve verimlidir? Kim daha az verimlidir? Her durumda da klasik anlamda kamu yöneticisinin; emrindeki görevliler yazılı ve sözlü emirleri yerine getirdiği sürece onların performansından endişeleneceği bir durum yoktur; ayrıca kamu bürokrasisinin büyüklüğü ve kişiler-örgütler hakkında yapılacak değerlendirmeler, ödüllendirmeler veya cezalandırmalarda esnekliğin olmaması performansın değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Çevik vd., 2008: 47). Dolayısıyla, alınan sonuçlardan kimin sorumlu tutulacağı konusu karmaşık hale gelmektedir. Bu da sonuç olarak verimsizliği ve memnuniyetsizliği ortaya çıkarmaktadır. Bir yöneticinin sorumluluk alanındaki mal ve hizmetlerin sunulmasında ve kamu örgütünün yönetilmesinde hedef ve amaçlara ulaşmada başarısızlık sonucu, sorumluluğu almada duyarsız kalması veya işi bırakmayı düşünmemesi de başka bir sorun alanını teşkil etmektedir.

Performans değerlendirme, personelin bulunduğu görevde yaptığı işin niteliği ve miktarını önceden belirlenmiş iş standartlarıyla karşılaştırmaya dayanır (Bilgin,

2004a: 49). İş standartları ile yapılan iş miktarı karşılaştırması personele verilecek ücreti belirleyen temel ölçüt olarak kullanılmaktadır. İş sınıflaması yoksa işi ölçmek mümkün değildir. Bunun için her personelin iş tanımlarının yapılması norm kadro ya da kadro standardizasyonu hazırlıklarının tamamlanması, her çalışma döneminde her iş ve kadro için ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi, sicil verilirken bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının saptanması gerekir. Güler (2005)'e göre; değerlendirmede performans ilkesinin benimsenmesi, var olan sistemin aksayan yönlerini düzeltmekle sınırlı bir etki değil, tüm kamu personel sistemini kuruluş ilke ve özellikleriyle değiştirme etkisi yaratmaktadır. Bu değişikliğin yalnızca idarenin içyapısında değil toplumsal sistem içindeki konumu ve rolünde de değişim yaratacağını söylemektedir.

II. BELEDİYELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Belediyeler; belirlenmiş amaçları (kamu ihtiyacı) ortak çaba harcayarak gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, gerekli araç-gereç, malzeme, yer ve tesisle donatılmış olan, her birinin görev, yetki ve sorumluluğu belirlenmiş kişiler veya gruplardan oluşan bir yapıdır (Erbaşı, 2008: 7). Tüm kamu örgütleri için geçerli olan performans değerlendirme sistemi, belediyeler için de geçerlidir. Belediye personelinin performansı ne kadar yüksek olursa, belediye hizmetleri o denli kaliteli olur ve daha süratli bir biçimde vatandaşa hizmet sunulmuş olur. Böylelikle, yerel halkın beklentileri nispeten daha üst seviyede karşılanır.

Günümüzde kamu harcamalarının artması, kamu kaynaklarının etkinlik, verimlilik ve tutumluluk ilkelerine göre kullanılmasını gündeme getirmiştir. Kanunilik denetiminin kamu harcamalarının denetiminde yetersiz kalması, halkın kamu kesimi tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliklerini sorgulaması, medya ve kamuoyunun kamu yönetiminin faaliyetlerini daha duyarlı izlemesi, bu grupların ülke yönetimleri üzerindeki baskılarının artmasına neden olmuştur. Bu ve benzeri nedenler, ülke yönetimlerinin; yeni ve farklı denetim uygulamalarını denemelerine neden olmuştur. Bu kapsamda belediyelerde performans değerlendirme; günümüzde birçok ülkede, özellikle OECD ülkeleri tarafından bazı farklılıklarla birlikte uygulanmaktadır (Şentürk, 2005: 13).

Ülkemiz kamu kurum ve kuruluşlarında ve dolayısıyla belediyelerde performans yönetimi çalışmalarının yapılması yönündeki çabalar uzun bir geçmişe

dayanmamaktadır. Son dönemde yapılan reform çalışmaları kapsamında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile performans planlaması, stratejik planlama ile birlikte yasal bir zorunluluk olarak gündeme gelmiştir. 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nda; belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek ve bunlarla ilgili raporları meclise sunmak belediye başkanının görevleri arasında sayılmaktadır (md. 38).

Aynı kanuna göre; stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşme ve kabul etme görevi belediye meclisine aittir (md. 18). Belediye kanununun 4. kısmı, belediyelerin denetimi konusunu açıklığa kavuşturmuştur ve “... *hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgililere duyurmaktır ...*” denilmektedir (md. 54).

Öte yandan bu kavramların anlamlandırılmasında farklı yaklaşımlar söz konusudur. Performans planlamasını, sadece stratejik planlamada öngörülen hedeflere ulaşım derecesi ile ya da sadece kamu maliyesinin performansının ölçülmesi ile sınırlı gören yaklaşımlar söz konusudur. Oysa performans yönetiminin ilk aşaması olan performans planlaması, bir kurumun etkinlik ve verimliliğinin artırılması için yapılması gereken çalışmaların tümünü kapsamalıdır. Bu doğrultuda; belirlenen hedeflere ulaşım derecesi, bütçenin etkinliği, kurumda kullanılan tüm mali, beşeri ve fiziki kaynakların etkin ve verimli kullanımı, bunların sağlanabilmesi için kurumun bir bütün olarak yapabilirlik, beceri ve kapasitesinin geliştirilmesi gibi çalışmalar performans yönetiminin kapsamı dahilinde yer almalıdır (Şentürk, 2005: 111).

A. BELEDİYE PERSONEL SİSTEMİ

1928 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi, “Belediye işleri devlet hizmetlerinden ad ve itibar edilse de... devlet memurunun genel bütçeden maaş alan kişi olduğunu; belediyelerin genel bütçe içinde yer almadıkları için burada çalışanların devlet memuru olamayacakları” sonucuna varmıştır (Güler, 1999: 10). 1580 Sayılı Belediye Yasası bu nedenle devlet memuru-belediye memuru ayrımının gereği olarak 103. maddede belediye insan kaynakları sisteminin ayrıca çıkarılacak tüzükle düzenlenmesini öngörmüştür (Benli ve Karakütük, 2004: 24). Bu düzenleme, 1930 yılında “Belediye Memur ve Müstahdemleri Hakkında Nizamname” ismiyle yürürlüğe girmiş ve bu nizamnamede; “Belediyelerde kendisine kanun ve tüzüklerle sürekli görev verilen ve memur olabilme koşullarına sahip olan, belediye bütçesinden aylık alanlar belediye memurudur” biçiminde bir tanımlama yer almıştır (Benli ve Karakütük, 2004: 25).

Böylece belediye insan kaynakları sistemi genel insan kaynakları sisteminden ayrı bir yapı olarak oluşmuştur; ancak bu tüzük belediye istihdamında yargıya giden çeşitli şikayet ve uyuşmazlıklara konu olmuş ve giderek uygulanamaz hale gelmiştir. Özellikle, 1960’lı yıllardan sonra fiilen uygulanmayan tüzük 1974 yılında yerel yönetimlerin memur kapsamına alınması ve belediye memuru-devlet memuru terimleri yerine memur teriminin benimsenmesiyle geçerliliğini yitirmiş, 1994 yılında da yürürlükten kaldırılmıştır (Günday, 1998: 336).

Böylece belediyeler için ayrı insan kaynakları sistemi ilkesi ve uygulaması tarihe karışmış (Güler, 1999: 19), merkezi yönetim ve yerel yönetimlerde birleşik insan kaynakları sistemi ilkesi benimsenmiştir. Artık belediye memurları da çalışma koşulları, yükselme, aylık, emeklilik vb. bakımlardan devlet memurlarıyla aynı statüye tabi olmuşlardır (Günday, 1998: 337).

Bu başlığın konusu belediye personeli; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçilerden yani kamu görevlilerinden oluşur. Bu sebeple önce Türk Kamu Personel Sistemi içinde yer alan kamu görevlilerinin kimler olduğunu açıklamakta fayda vardır. T.C. Anayasası’nda, “Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları

kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür” denilmektedir (md. 128).

En geniş anlamıyla kamu görevlisi ya da diğer adıyla kamu personeli; devlet ve diğer kamu tüzel kişilerinde hem kamu hukuku ve hem de özel hukuka tabi olarak istihdam edilen kişileri anlatan kavramdır (Kayar, 2008: 32). Bir başka ifadeyle bu tanım; kamu kurumlarında çalışan tüm memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçileri kamu görevlisi kabul eder. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda, bu kanuna tabi kurumların yukarıda sayılan dört istihdam şekli haricinde personel çalıştıramayacakları belirtilmiştir (md. 5).

Kamu görevlisi ya da diğer adıyla kamu personeli; devlet istihdam rejimi içinde, bir kadro üzerinden kamu hizmetine bağlanmış olan kişilerden oluşur. Kamu personeli, bir kamu hizmeti görmek ve bu hizmete bir kadro ile bağlanmış olmak özellikleriyle ayırt edilir. Kamu hizmetlerinin sürekli ve kararlı bir biçimde yürütülmesi zorunluluğu, kadro sistemi aracılığıyla sağlanır. Bir kamu hizmeti görülmesine karar verildiğinde, hizmetin gerektirdiği işler kadro listeleriyle somutlanır. Kadro, gerçekte hizmetin örgütlenmesi demektir. Bir kadronun boş bırakılması, kadroya personel atanmaması ya da bir kadronun kaldırılması; bir hizmetin yapılmaması ya da kamu hizmeti alanından çıkarılması anlamına gelir. Bu yapısı nedeniyle, hizmet-memur-kadro terimleri iç içe geçmiş bir bütünlük oluşturmaktadır (Güler, 2005: 78). 657 sayılı kanun memur tanımını yapmıştır. Kanuna göre; *“Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memur kabul sayılır”* (md. 4).

2005 tarihli Kamu Personel Yasa Tasarısı Taslağı’nda yer alan memur tanımı da aynı kriterleri içermektedir. Tasarıya göre, *“Kuruluş biçimine bakılmaksızın, bu yasa kapsamındaki kurumların genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevleri, kamu gücünü kullanarak yerine getirenler veya bu kurumlarda genel politika ve strateji tespiti ile planlama işlerinde görevli ve yetkili olanlar memur”* dur (md. 3).

Anayasa'nın 128. maddesinde “diğer kamu görevlileri” ibaresi de geçmektedir, o yüzden diğer kamu görevlilerinden ne kastedildiğini söylemekte fayda vardır. Diğer kamu görevlileri; devlet kamu hizmetlerinin genel-sivil parçasını oluşturan memurluk sisteminin genel kuralları geçerli olacak biçimde, kuruluş ve işleyişi kendi yasalarıyla belirlenen askeri, adli ve akademik hizmet alanlarını kapsamaktadır (Güler, 2005: 89). 2005 tarihli Kamu Personel Yasa Tasarısı Taslağı'na bakıldığında diğer kamu görevlilerinin aynı şekilde tanımlandığı görülebilir. “*Diğer kamu görevlileri: Hâkimler ve savcılar, subay, sözleşmeli subay, astsubay, sözleşmeli astsubay, uzman erbaş ve uzman jandarmalar ile kadrolu veya sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretim elemanlarını ifade eder*” (md. 3).

Sözleşmeli personel, özel bir meslek bilgisine ve uzmanlığa gereksinim duyulan zorunlu ve istisnai işler için, geçici olarak ve sözleşmelerinde belirtilen ücretle istihdam edilen görevlilerdir (Giritli vd., 2001: 403). Kamu Personel Yasa Tasarısı Taslağı'nda sözleşmeli personel için; “*Memurlarca yerine getirilmesi gerekmeyen hizmetlerin ifası amacıyla, bu yasa da belirtilen esaslar çerçevesinde sözleşme ile tam zamanlı veya günün belirli saatlerinde veya haftanın ya da ayın belirli gün veya saatlerinde kısmî zamanlı olarak çalıştırılan ve işçi sayılmayan personel*” denilmektedir (md. 3).

657 sayılı kanuna göre geçici personel; “*Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir*” (md. 4). Tekrar tasarıya bakılacak olursa; “*Geçici ve süreli hizmetlerde Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığınca müştereken belirlenen süre, yaptırılacak iş, ücret ve sayılar ile diğer usul ve esaslar çerçevesinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan personelin*” geçici personel olarak adlandırıldığı görülmektedir (md. 3).

İşçiler ise memur, sözleşmeli ve geçici personel dışında kalan ve kendilerine 4857 Sayılı İş Kanunu hükümleri uygulanan kamu görevlileridir (Kayar, 2008: 69). Tasarıda da, 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine göre çalıştırılan personel olarak tanımlanmaktadır (md. 3). 4857 sayılı kanuna bakılacak olursa, “*Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi denir*” (md. 2). 657 sayılı Devlet Memurları

Kanunu'nda işçiler, sürekli işçiler ve geçici işçiler olarak ikiye ayrılmıştır. “... belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir.” (md. 4). 4857 sayılı kanuna tekrar bakılacak olursa, “İşveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde ... iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur” ifadesiyle karşılaşılmaktadır (md. 7).

Kamu personelinin, yerel yönetim istihdamında ağırlığı belediyelerdedir. 5747 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'a göre ülke genelinde toplam sayısı 2949 olan belediyelerde yaklaşık 228.068 kişi istihdam edilmektedir.

Tablo 1: Belediyelerin İstihdam Ettiği Toplam Personel Sayısı

Unvan /statü	Sayı	Yüzde (%)
Memur	78.406	34
Sözleşmeli Personel	9.805	4,3
Sürekli İşçi	131.522	58
Geçici İşçi	8.335	3,7
Toplam	228.068	100

Kaynak: Mahalli-idareler.gov.tr (7. 1. 2010)

Tablodan anlaşıldığı üzere, belediyelerde istihdamın büyük bölümünü işçilik oluşturmaktadır. Aylık, üç aylık, dört aylık ya da en fazla beş ay 29 gün süre ile istihdam edilen geçici işçilik; ülke genelinde sayısı ve niteliği bilinmeyen bir istihdam kategorisi olarak varlığını sürdürmektedir (Güler, 1999: 95).

22.02.2007 tarihli resmi gazetede yayınlanan Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik uyarınca ülke genelinde belediye personel kadrosu aşağıdaki gibi değiştirilmiştir:

Tablo 2: Belediyelerin Norm Kadroya Göre Personel Sayısı

Unvan /statü	Sayı	Yüzde (%)
Memur	200.200	64
Sözleşmeli Personel	1.900	0,6
Sürekli İşçi	103.772	33
Geçici İşçi	7.743	2
Toplam	313.615	100

Kaynak: Mahalli-idareler.gov.tr (7. 1. 2010)

Yönetmelikle beraber toplam memur kadro sayısı artırılırken sözleşmeli personel, sürekli işçi ve geçici işçi kadroları azaltılmaktadır.

Bununla beraber yerel yönetimler yapıları gereği kimi özgün boyutlara sahiptir. Belediyelerde personel sistemi ve çalışan statüsü kanunla düzenlenmekle birlikte personel yönetimi tümüyle yerel yönetim birimlerinin yetkisi içindedir. Bu nedenle belediye çalışanı kural olarak belediye başkanınca atanır (5393 sayılı kanun, md. 38).

Günümüzde belediye personel sistemi incelendiğinde bir takım özellikler ortaya çıkmaktadır (Karaman, 2001: 160). Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

- Belediyelerde esnek istihdam, geçici işçilik aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.
- Ülkemizde belediyelerin ve yerel yönetim birliklerinin şirket kurma veya şirketlere ortak olma uygulamaları 1984 yılından itibaren hızla artmaktadır. Belediyelerin personel kadroları merkezi yönetimin denetimine tabidir. Oysa şirketleşme, geçici personel çalıştırmayı

kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla şirketleşme ve taşeronlaşma belediye içi ve belediye dışı istihdam sistemleri doğmasına yol açmıştır.

- Belediyelerde bürokrasinin bütünlüğü ve sürekliliği kırılmıştır.
- Merkezi yönetim “tahsisçilik” işlevine sıkışmıştır.
- Personel sistemini belirleme mekanizmaları içinde belediyelerin ve belediye çalışanlarının ağırlığı bulunmamaktadır.

Bu bölümü bitirmeden önce belediyelerde çalışan memur, sözleşmeli personel ve işçilerin işe alımlarının nasıl gerçekleştiğine kısaca değinmekte fayda vardır. Belediyeler memur ihtiyaçlarını İç İşleri Bakanlığına bildirir.⁶ Bakanlık aldığı başvuruları; unvan, sayı, sınıf ve derecesi ile aranan koşullar yönünden inceleyerek görüşlerini Devlet Personel Başkanlığı'na bildirir. Devlet Personel Başkanlığı gerekli incelemeyi yaparak, bilgileri Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezine iletir. ÖSYM de adayların tercihlerini alarak Kamu Personeli Seçme Sınavı puanına göre yerleştirmede bulunur (Coşkun, 2007: 201). Belediyelerin inisiyatif kullanma hakları yoktur, kurum sınavı yapılmaz. Memur alımlarında tek istisna itfaiye eri alımlarındadır. İtfaiye eri alımları için adaylar yine KPS sınavına girmek ve ilan edilen taban puanı almak zorundadırlar. Gerekli puanı alan itfaiye eri adayları, en yüksek puandan başlayarak ilan edilen kadro sayısının üç katına kadar listelenir ve sözlü sınava çağrılır. İlan edilen kadro sayısı kadar aday başarılı bulunur ve işe alımları gerçekleşir.

Şunu da belirtmek gerekir; mahalli idarelere memur alımlarında kısa bir süre öncesine kadar farklı bir uygulama söz konusuydu. 11.04.2007 tarihli “Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin yürürlükte olduğu süre zarfında zabıta memurları da, KPS sınavından ilan edilen taban puanı aldıktan sonra ilgili belediyenin kurumsal sınavına girip, başarılı olanlar arasından seçilebiliyordu. Danıştay bu yönetmeliğin yürütmesini durdurduğu için şu anda yukarıda belirtildiği gibi sadece itfaiye eri alımlarında belediyeler belli bir ölçüde inisiyatif kullanabiliyorlar (memurum.biz, 2007: 1).

⁶ Belediyenin memur isteği yapabilmesi için hem norm kadroya hem de bütçesine uygunluk göstermesi gereklidir.

Belediyelerde; norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, ... alanlarında avukat, mimar, mühendis, Őehir ve bölge plâncısı, çözümlenici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiği nitelikleri taşımaları şarttır.

Avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde, bu hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, haftanın ya da ayın belirli gün veya saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilir. Kısmi zamanlı olarak çalıştırılacak personel sayısı yukarıda belirtilen her unvan için birden fazla olamaz ve bunlarla yapılacak sözleşme süresi takvim yılını aşamaz (md. 49).

Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik; belediyeler dahil tüm kamu kurum ve kuruluşlarının sürekli işçi taleplerini il düzeyinde, geçici işçi taleplerini ise il veya ilçe düzeyinde vermelerini öngörür. İl düzeyinde verilen sürekli veya geçici işçi taleplerinin karşılanamaması hâlinde ulusal düzeyde; ilçe düzeyinde verilen geçici işçi taleplerinin karşılanamaması hâlinde, önce il düzeyinde sonra ulusal düzeyde karşılanması yoluna gidilir (md. 6). Kamu kurum ve kuruluşlarının hem sürekli hem de geçici işçi talepleri Türkiye İş Kurumu internet sayfasında ilan edilir ve adaylar, kurumlara İŐKUR tarafından yönlendirilir. Kamu kurum ve kuruluşlarının ortaöğretim ve daha yüksek eğitim düzeyindeki işçi talepleri KPSS puanıyla; ilköğretim ve daha alt eğitim düzeyindeki işçi talepleri ile eğitim şartı aranmaksızın kömür ve maden işletmelerinin yeraltı işlerinde çalıştırılacaklara ilişkin taleplere gönderilecek adaylar ise noter huzurunda çekilecek kura ile belirlenir. Ortaöğretim ve daha yüksek eğitim düzeyindeki işçi taleplerine, ilgili KPSS puan türünden almış ve üzeri puan almış olanlar başvurabilir. Bu kapsamdaki özürllülerin başvurabilmesi için KPSS'ye girmiş olmaları yeterlidir; bunlar için herhangi bir puan barajı aranmaz (md. 10). İŐKUR tarafından gönderilen ortaöğretim ve daha yüksek eğitim düzeyindeki adaylar, kurumun yani burada söz konusu olan ilgili belediyenin kurum sınavına girerler. Adayın başarı puanı; hem yazılı hem de sözlü sınav yapılması

hâlinde, adayın KPSS puanının yüzde ellisi, yazılı sınav puanının yüzde otuzu, sözlü sınav puanının yüzde yirmisi; sadece yazılı ya da sadece sözlü sınav yapılması hâlinde adayın KPSS puanının yüzde yetmişi, yazılı veya sözlü sınav puanının yüzde otuzudur (md. 18). Belediye, başarılı olan adayların işe alımlarını gerçekleştirir.

Memur ve sözleşmeli personelde olduğu gibi işçi alımlarında da norm kadro esas alınır. Çalıştırılan işçi sayısı, belediyenin norm kadro işçi sayısını geçemez. Dikkat edilirse norm kadro işçi sayısının, her zaman norm kadro memur sayısının yarısı kadar olduğu fark edilecektir. Ayrıca, belediyelerde kullanılacak geçici iş pozisyonları, norm kadro standartları cetvellerinde belirlenen memur norm kadro standardı toplamının yüzde kırkını geçmeyecek şekilde belirlenir (md. 24).

B. BELEDİYELERDE PERSONEL PERFORMANSININ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Bireysel performans değerlendirilmesi, kamu performans yönetimine yönelik ele alınması gereken bir başka performans çeşididir. Daha önce de belirtildiği gibi kurumsal ve bireysel olarak iki performans çeşidi mevcuttur. Performans yönetiminin örgütün diğer kaynaklarının performansını arttırmak veya ölçmekten çok örgütün insan kaynaklarının performansını yönetmek anlamında bir tanımını yapmak gerekirse; bireysel performans yönetimi gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda insan kaynağının ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve insan kaynağının bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalarla, çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini arttıracığı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000: 135).

Bireysel performansın belirlenmesinde belirleyiciler kadar bu belirlemede performansı ortaya çıkaracak ölçütler ve göstergeler de büyük bir öneme sahiptir. Ölçütler performansı ölçmek için önceden belirlenmiş odak noktaları ve performansı ölçeceklerin bakış açısı veya arayışlarıdır. Bu ölçütleri; işi etkilediği oranda kişisel ölçütler grubu ve doğrudan göreve, işe ilişkin ölçütler grubu olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Aykaç vd., 2007: 227). Kişisel ölçütlerin performansa etki oranı fazla olmamalıdır çünkü bu ölçütlerin puanlanması için bakılacak mevcut durum göstergeleri yetersiz kalabilmektedir. Göreve ve işe ilişkin performans

ölçütleri ise daha somut olup, mevcut duruma bakıldığında somut göstergeleri bulma olasılığı daha fazladır (Bilgin, 2008: 69). Sadece kişisel ölçütlere ya da sadece göreve ilişkin göstergelere bakılarak bir değerlendirme yapmanın yaratabileceği haksızlıklar, performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar başlığı altında inceleme konusu edilmişti.

Bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili vurgulanması gereken bir başka önemli nokta, daha önce performans yönetimi bileşenlerini irdelerken değinilen performans planlamasıdır. Bireysel olarak hazırlanan performans planlaması başlangıç olarak gerekmektedir zira planlama yapılmadan bireysel performans değerlendirmesine gitmek hedeflenen amaçları belirlemeden sonuçları ele almak demektir.

Şunu da belirtmek gerekir, ilk başta personeli seçmek de son derece önemlidir. Elbette iş görececek personelin işe alınması, işe alma eylemini gerektirir. Bu eylem seçme istemiyle başlar.⁷ Seçilen adayların, işe başlamadan önce eşik ya da temel eğitim denilen bir eğitimden geçirilmesi gerekir. Temel eğitimin başarıyla tamamlanması sonucu hazırlayıcı eğitim verilmelidir (Bilgin, 2004b: 49). Eğitilen adayların; görevlerini belli bir süre yapması sonucu gösterdikleri bireysel performans, yapılan performans planlaması temelinde değerlendirmeye tabi tutulur.

Bireysel performans değerlendirmenin; çalışanlardan geribildirim almak, personelin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını kontrol etmek ile bireylerin kişisel özelliklerini sınıflandırmaktan oluşan başlıca 3 amacı vardır (Gabris, 1986: 70). Yalnız bireysel performans değerlendirmesi, çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil kurumsal amaçların üstler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, bu amaçların herkes tarafından azami seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli korunmasıdır (Acar, 1999: 53).

⁷ Yukarıda ayrıntılı bir şekilde anlatıldığı gibi, son düzenlemeler ile birlikte belediyelerimizin fazla seçme inisiyatifi olduğunu söylemek inandırıcılıktan uzaktır.

1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Tabi Personelin Değerlendirilmesi

Kamu yönetiminde personelin değerlendirilmesi, kişinin görevindeki başarısı konusunda bir yargıya varmak demektir. Böylece personelin yetenekleri belirlenir, ilerleme, yükselme, görevle ilişkisini kesme kararları verilir (Canman, 1993: 45). Kamu yönetiminde değerlendirme, sicil verme işlemiyle gerçekleştirilir.

Türkiye’de sicil sistemi ilk önce devlet memurları için ve bu kesimle ilgili olarak geliştirilmiştir. Daha sonra ise yukarıda tanımlanan diğer kamu görevlileri yani askeri, adli, akademik personelin sicil sistemi ayrı yönetmeliklerle ve birbirlerinden farklılaşan kurallara göre düzenlenmiştir. Güler (2005); kamu yönetimi istihdam türleri genelinde ortak yaklaşım ve usullere sahip bir sicil sistemi yokluğunun, personel değerlendirme süreçlerini hem liyakat ilkesinin uygulamasında hem de personel haklarının kullanımında önemli bir engelle dönüştürdüğünü söylemektedir. Daha açıklayıcı olmak gerekirse; sadece memur ve diğer kamu görevlileri sicil yoluyla değerlendirilmektedir fakat her ne kadar sözleşmeli personel ve işçiler kamu görevlisi şemsiyesi altında yer alsalar da kanunda onlarla ilgili herhangi bir değerlendirme mevzuatı yoktur.

Sicil rejimi, memurun bulunduğu görevindeki başarısının gelecekte bulunacağı görevlerin ve genel olarak memurluk statüsü için yeterli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla değerlendirilmesini hedefler. Bu değerlendirmenin maaş sistemiyle doğrudan ilişkisi yoktur. Bu özellikleri 657 sayılı yasanın ilgili maddesinde açıkça görebiliriz (md. 111):

“Özlük ve sicil dosyasının önemi: Devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.”

Sicil verme ya da personeli değerlendirme işlemi altı temel özelliğe sahiptir (Bilgin, 2004b: 70):

- Sicil raporu vermeye yetkili sicil amirleri, kurumlarınca Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınmak suretiyle sicil yönetmeliğine uygun olarak çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenir. Kurumların taşra

teşkilatlarında bulunan memurların sicil amirleri Vali ve Kaymakamlardır (md. 112).

- Her personel kendisine en yakın yöneticiden başlayarak yukarıya doğru üç amir tarafından değerlendirilir. Personelin kendisinin ya da iş arkadaşlarının ya da hizmet verdiği kimselerin personeli değerlendirmesi söz konusu değildir. Daha önce çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini irdelerken bahsedilen “360 Derece Değerleme Yöntemi”nin uygulanmadığı anlaşılmaktadır.
- Sicil yıllıktır. Personel değerlendirmesi yılda bir kez mali yılsonunda, aralık ayının son yarısında yapılır.
- Puanlama usulü esastır. Değerlendirme, belirlenmiş ölçütler arasında bir puan verilerek ve ölçütlerin aritmetik ortalaması alınarak yapılır.
- Devlet memurlarının yetersizlikleri halinde, sicil raporlarında yazılı bulunan kusur ve eksiklikleri, uyarılmaları bakımından, gizli bir yazı ile atamaya yetkili sicil amirleri tarafından kendilerine bildirilir (md. 117).
- İki yıl üst üste olumsuz sicil alan memur, bir başka amirin emrine verilir. Bu durumda da olumsuz sicil alırsa memuriyetle ilişkisi kesilir.

Sicil, memurun kariyer sisteminde yükselmesinin yanı sıra memuriyetle ilişkisinin kesilmesine kadar ağır yaptırımların temeli olması nedeniyle son derece önemli bir araçtır. Üst üste iki yıl olumsuz sicil alıp aynı durumun emrine verildiği yeni amirin değerlendirmesinde de doğması personelin memuriyetle ilişkisinin sona erdirilmesi sonucunu yaratmaktadır. Bu nedenle sicil verme/değerlendirme yetkisinin dayanaklarını oluşturan kayıtlar özel önem taşır (Güler, 2005: 287).

Her kamu kurumunda personel işlerine bakan birim, bir memur kütüğü tutar. Bu kütüğe her memur kendisine bir numara verilerek; adı, soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenimi, kadrosu, işe başlama ve işten ayrılma tarihi ve sebebi sütunlarına kaydedilir. Tüm memurların bilgisini içeren memur kütüğünden başka her memur için bir de özlük dosyası tutulur. Bu dosyada; memurun adı-soyadından, öğrenim belgelerine, adaylık ve asli memurluğa atanma, işe başlama, ilerleme/yükselme kayıtlarından, ödülleri/cezalarına ve yaptığı fahri hizmetlere

kadar tüm bilgileri bulunur. Memurlarla ilgili ikinci dosya sicil dosyasıdır. Bu dosyaya; sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları ile varsa müfettişler tarafında verilen denetleme raporları, mal beyannameleri, vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları yerleştirilir. Özlük ve sicil dosyaları, memur kurum değiştirdiğinde yeni kurumuna eksiksiz olarak gönderilir. Özlük ve sicil dosyası; memurların yeterliliklerinin saptanmasında, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye çıkarma ve hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde başlıca dayanak olmaları nedeniyle önemlidir (Kayar, 2008: 156).

Sicil değerlendirmesinin temel özelliği kişilik ve kişisel yeterlilik temelinde yapılmasıdır. Değerlendirmeye esas olan dönem içinde yapılan işlerle ilgili herhangi bir döküm ya da veri yer almaz. Bir başka deyişle mevcut sicil iş odaklı değildir, performans ölçme amacı taşımaz. İkinci olarak, kişilik değerlendirmesinde yalnızca hizmet sırasında sergilenen özellikler değil hizmet dışındaki davranış özellikleri de göz önünde tutulur. Üçüncüsü, kullanılan ölçütler tarihsel olma özelliği taşımaktadır. 1839 tarihli Tanzimat reformları dalgasından başlayan ve 1876 başlangıçlı Hamidiye Islahatı'nda yazılı kurala dönüşen ölçütlerdir (Güler, 2005: 289).

Köseoğlu (2008)'e göre, günümüzün sicil raporları 1930'lardaki öze sahip olmakla birlikte onun gibi memur ya da amirin profilini çizmemize olanak verecek denli sağlıklı ayrıntıda değildir.

04.07.2009 tarihli "Mahalli İdareler Personelinin Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Yönetmelik" incelendiği zaman, görevde yükselme ve unvan değişikliği suretiyle atanacaklarda sicil puanlarına bakıldığı görülmektedir. Görevde yükselme suretiyle atanacaklarda, son yılın sicil notu olumlu olmak ve son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak gerekmektedir. Unvan değişikliği suretiyle atanacaklarda son sicil notu 76 puandan aşağı olmamak gerekmektedir.

5393 sayılı kanunda, başarılı personelin ödüllendirilmesi ile ilgili bir madde düzenlenmiştir. "*Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu geçmemek üzere, ... çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir*" (md. 49).

Devlet Memurları Kanunu'na tabi olan belediye personelinin başarı değerlendirme sisteminde bazı sorunlar bulunmaktadır. Kullanılan sicil değerlendirme sisteminin istikrarlı olduğunu söylemek zordur. Sicil raporları çoğunlukla senede bir defa doldurulup bitecek yani rutin bir iş olarak görülmektedir. Genelde herhangi bir kayıt tutulmadan sicil raporları doldurulur. Doldurma tarihine yakın zamanlarda edinilen intiba ya da bir olayı değerlendirerek karar verilmektedir (Akdeniz ve Derdiman, 2003: 38). Bahsedilen bu durum, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar bölümünde “son zaman hatası” başlığı altında incelenmişti. Kamu personelinin performans değerlendirmesine ilişkin mevzuatta yer alan tek uygulama olan sicil uygulamasında bu hatanın ortaya çıktığı görülmektedir.

Memurların sicil raporlarındaki gizlilik ilkesi, 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu sayesinde memurun kendisi için artık geçerli değildir. “*Kurum ve kuruluşlar, bu Kanunda yer alan istisnalar dışındaki her türlü bilgi veya belgeyi başvuruların yararlanmasına sunmak ve bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru sonuçlandırmak üzere, gerekli idari ve teknik tedbirleri almakla yükümlüdürler*” (md. 5). Bir başka ifade ile artık memurlar talep ederlerse sicil puanlarını öğrenebilmektedirler.

Ayrıca, sicil değerlendirme ölçütleri arasında bulunan; dış görünüş, kavrayış kabiliyeti, sır saklamada güvenilirlik, dedikodu yapma, kıskançlık gibi değerlendirme ölçütleri oldukça muğlak olduğu gibi personelin kariyer geliştirme imkanlarıyla da doğrudan ilgili değildir (Köseoğlu, 2008: 27).

Şunu da belirtmek gerekir; modern performans değerlendirme yöntemleri daha önce de bahsedildiği gibi hem objektif kriterlerle başarı ölçümüne imkan vermekte hem çalışanların verimlilik ve yaratıcılığını geliştirerek ödüllendirme gibi motivasyon artırıcı araçlar sunmaktadır. Katılımı teşvik eden, personelin nasıl değerlendirildiğini öğrendiği hatta kendi kendini bile değerlendirmesine fırsat veren yöntemlerdir.

2. 4857 sayılı İş Kanunu'na Tabi Personelin Değerlendirilmesi

Belediyelerde, 4857 sayılı yasa hükümlerine tabi çalışan personelin yani işçilerin performans değerlendirmelerine ilişkin bir bilgi mevzuatta yer almamaktadır. Sadece işçilerin değil, belediyelerde çalışan 657 sayılı kanuna tabi sözleşmeli personelin performans değerlendirmesiyle ilgili bilgi de bulunmamaktadır. Sadece memur personelin performans değerlendirmesi sicil yönetmeliği ile düzenlenmiştir.

C. NORM KADRO UYGULAMASI

Kamu personel sistemini iş sınıflamasına göre kurma hedefi 1990'lı yılların sonlarında "norm kadro" adıyla gündeme gelmiştir. Norm kadro tek tek işlerin analizleri yapılarak benzer iş ya da pozisyonların bir sınıf olarak tanımlanmasıdır. Kamu görevleri için norm kadroları belirlemek; hizmete alma, ücretlendirme, yükselme bakımından kamu görevlilerini bireysel performans ölçütlerine bağlamanın altyapısını oluşturmak demektir (Güler, 2005: 268).

Norm kadro çalışması 2000 yılında bir başbakanlık genelgesiyle başlatılmıştır. Görev, Maliye Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığına verilmiştir. Yerel yönetimler için ise yetki İç İşleri Bakanlığındadır. Çalışmalar bu kurumlar tarafından; Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Milli Produktivite Merkezi, üniversiteler ile özel şirketlere yaptırılmaya başlanmıştır. Norm kadro çalışması yalnızca memurluk görevleri için değil, işçi ve sözleşmeliler dahil tüm istihdam türlerini kapsayacak genişlikte tutulmuştur. Norm kadro uygulamasının amacı; kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, yerel hizmetlerin dengeli dağılımının temin edilmesi, belediyeler tarafından sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanmasıdır (md. 1). Böylece kamu kurumlarının örgütlenme yapıları değiştirilerek ortaya çıkarılan personel fazlalığı ve dağılım dengesizliği giderilecektir (Güler, 2005: 268).

Bu çalışmayı ilgilendiren norm kadro yönetmeliği, Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair

Yönetmeliktir. Bu yönetmelik; belediyeler ve bağlı kuruluşları ile belediye ve il özel idarelerinin üye oldukları mahalli idare birliklerinde istihdam edilen memur, sözleşmeli personel, sürekli işçi ve geçici iş pozisyonlarında çalıştırılanları kapsamaktadır (md. 2).

Belediyeler ve bağlı kuruluşları ile belediye ve il özel idarelerinin üye oldukları mahalli idare birliklerinde istihdam edilecek personel sayısını belirleyebilmek için öncelikle tasnif yoluna gidilmiştir. Belediyeler, bağlı kuruluşları ve mahalli idare birlikleri; hukuki durumları ve hizmet özelliklerine göre altı ana gruba ayrılmışlardır. Bu gruplar;

- (A) Grubu: Büyükşehir Belediyeleri,
- (B) Grubu: İl Belediyeleri,
- (C) Grubu: Büyükşehir İlçe Belediyeleri,
- (D) Grubu: İlçe ve Belde Belediyeleri,
- (E) Grubu: Belediye Bağlı Kuruluşları,
- (F) Grubu: Mahalli İdare Birlikleri şeklinde tespit edilmiştir.

Her grup kendi nüfusuna göre alt gruplara ayrılmıştır, örnek vermek gerekirse (C) grubunu oluşturan büyükşehir ilçe belediyeleri nüfuslarına göre 16 alt gruba ayrılmıştır (md. 2).⁸

Belediye başkan yardımcısı, yazı işleri müdürü, mali hizmetler müdürü ve diğer müdürlükler ile uzman, şef, avukat, müfettiş, idari personel, teknik personel gibi gerekli bütün kadrolar; memur kadroları toplamı ve sürekli işçi kadroları toplamı olarak ikiye ayrılıp belirtilmiştir. Belediyeler, ait oldukları grubun norm kadro standartları cetveline göre personel alımı yapabilirler. Cetvelde belirtilen sayıdan fazla memur ya da işçi çalıştıramazlar.

⁸ (B), (C) ve (D) gruplarındaki belediyeler; ilçe merkezi, sanayi veya ticaret ve turizm niteliklerinden birini taşıması durumunda bir üst, iki özelliğe sahip olması durumunda iki üst, üç özelliğe sahip olması durumunda üç üst nüfus grubuna çıkarılmıştır.

Tablo 3: Belediyelerin Norm Kadro Cetveli Örneği

C13		C14	
500 000–599 999	ADET	600 000–699 999	ADET
BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	4	BELEDİYE BAŞKAN YARDIMCISI	4
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1	MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ	1
FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1	İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ	1
TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	1	TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ	1
TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
ZABITA MÜDÜRÜ	1	ZABITA MÜDÜRÜ	1
HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1	HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ	1
DİĞER MÜDÜRLER(*)	15	DİĞER MÜDÜRLER(*)	17
ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	1	ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ	1
UZMAN	5	UZMAN	6
ŞEF	23	ŞEF	25
AVUKAT	6	AVUKAT	7
MÜFETTİŞ	9	MÜFETTİŞ	9
MÜFETTİŞ YARDIMCISI	3	MÜFETTİŞ YARDIMCISI	3
MALİ HİZMETLER UZMANI	6	MALİ HİZMETLER UZMANI	8
MALİ HİZMETLER UZMAN YARDIMCISI	3	MALİ HİZMETLER UZMAN YARDIMCISI	4
İDARİ PERSONEL(**)	115	İDARİ PERSONEL(**)	125
TEKNİK PERSONEL(**)	72	TEKNİK PERSONEL(**)	79
SAĞLIK PERSONELİ(**)	21	SAĞLIK PERSONELİ(**)	24
YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	24	YARDIMCI HİZMET PERSONELİ(**)	28
ZABITA AMİRİ	7	ZABITA AMİRİ	8
ZABITA KOMİSERİ	14	ZABITA KOMİSERİ	16
ZABITA MEMURU	84	ZABITA MEMURU	96
MEMUR KADROLARI TOPLAMI	420	MEMUR KADROLARI TOPLAMI	468
SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	210	SÜREKLİ İŞÇİ KADROLARI TOPLAMI	234

Kaynak: Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik (7.1.2010)

5393 sayılı kanuna bakıldığı zaman; “Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak; norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilir”

ifadesi yer almaktadır (md. 48). Yukarıda örnek olarak verilen iki grubun cetvelinde “diğer müdürler” kadrosu görülmektedir. Kanunda bahsedilen ihtiyaca göre oluşturulacak diğer birimler, bu kadrolar kullanılarak oluşturulur.

Sözleşmeli personel ile ilgili belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun, 5393 sayılı kanunda sayılan unvanlardaki personelin yıllık sözleşme ile çalıştırılabileceği belirtilmiştir (md. 21).

Ayrıca; memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle yürütülmesi zorunlu olmayan hizmetlerin, hizmet satın alma yoluyla karşılanması esas alınmıştır (md. 19).

D. KAMU PERSONELİ YASA TASARISI TASLAĞININ ÖNGÖRDÜĞÜ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Daha önce bahsedildiği gibi, 58. hükümetin yani Abdullah Gül hükümetinin “Acil Eylem Planında” kamu yönetiminde performans odaklı denetim sistemine geçilmesine vurgu yapılmıştır. Bu plan doğrultusunda, 2003 yılında başlatılan kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı’nda” performans odaklı bir yönetim anlayışına yer verilmiştir (Durna ve Eren, 2007: 129). Tasarıda; “Kamu hizmetlerinin usul ve standartları belirlenerek hizmetten yararlananların bunları önceden bilmesi sağlanır. Kamu kurum ve kuruluşlarının üst yöneticileri hizmetlerin bu standartlara uygun şekilde yerine getirilmesinden ve hizmetten yararlananların ihtiyacına uygunluğunu sağlamaktan sorumludur.” denilerek performans tanımı yapılmaktadır (Başbakanlık, 2003b: 13).

Tasarının bir başka maddesinde denetim konusu ele alınmıştır. Tasarıya göre denetim, “Kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde... hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre... değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır.” diye tanımlanmıştır (Başbakanlık, 2003b: 43). Bu tanım aynı zamanda performans yönetiminin aşamalarını da ortaya

koymaktadır. Tanımda; performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarının hepsi seçilebilmektedir.

Diğer taraftan, 2003 yılında başbakanlık tarafından hazırlanan “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimin Değişimi” isimli çalışmada Sayıştay’ın mevcut denetim yetkisinin yalnızca hukuka uygunluk denetimi olduğu belirtilmektedir. Dünyadaki gelişmeler ve ülke ekonomisinde verimliliği artırma hedefi çerçevesinde sadece kanuna uygunluk denetiminin yetersiz kaldığı vurgulanmakta ve performans denetimine geçilmesi ile birlikte kamu yönetiminde etkililik, yurttaş ve hizmet odaklı çalışma anlayışı ve hedefe dönük faaliyet gösterme uygulamasının yaygınlaştırılacağı ifade edilmektedir. Bu kapsamda, özellikle kuruluşların veri tabanlarının performans göstergelerini ölçecek şekilde geliştirileceği, kuruluşların hazırlayacakları stratejik planları hayata geçirme hedefi ile şekillendirilen bütçe sürecinin Sayıştay tarafından yapılacak performans denetiminin temelini oluşturacağı belirtilmektedir. Kamu kurumlarında iç denetim güçlendirilecek ve stratejik planlarda ortaya konulan hedeflerin ve performans göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacaktır (Başbakanlık, 2003a: 132).

Stratejik planlama ve performans yönetimi konusundaki çalışmalar DPT’nin 2003 yılında hazırladığı ve daha sonra 2006 yılında güncellenen “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda” yer almış ve kılavuzun gerek merkezi yönetim gerekse yerel yönetim kapsamına giren kuruluşların stratejik plan hazırlıklarında kullanılması önerilmiştir. Aynı yıl TBMM’nin çıkardığı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu da somut bir gelişme ortaya koymuştur. Söz konusu kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” başlıklı 9. maddesiyle kamu idarelerine; geleceğe ilişkin misyon ve vizyon oluşturma, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptama, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçme görevi vermektedir. Ayrıca, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorunluluğu getirmektedir (Durna ve Eren, 2007: 130). Böylece performans yönetimi sistemine uygun bir yapı oluşturma yolunda önemli adımlar atılmaya başlanmıştır.

Bahsedilen “Kamu Mali Yönetimi” reformları ulusal bütçe sistemini yıllık olmaktan çıkarıp üç yıllık dönemler temelinde yeniden düzenlemiştir. Hükümetçe açıklanan 2006–2008 bütçe hazırlık çağrısı bu üç yıllık bütçe dönemi içinde personel mali yapısında kapsamlı değişiklikler yapma hedefi koymuş ve mali sistemi tüm kamu kesimini kapsayan ödemelerde performans ölçütünü benimseyen uluslar arası uygulamaları dikkate alan bir yapı yaratılacağını açıklamıştır. Bu doğrultuda yürütülen çalışmalar yasa taslakları biçiminde ortaya çıkmaktadır (Güler, 2005: 326). Bu taslaklardan birisi de “Kamu Personeli Yasa Tasarısı Taslağı”dır.

2005 tarihli Kamu Personeli Yasa Tasarısı Taslağı, bireysel performans değerlendirme prosedürü ve bu süreç için hazırlanması gereken değerlendirme formları ile ilgili aşağıdaki maddeleri içermektedir:

- Personel ve başarı değerlendirme amirleri, düzenleyecekleri personel ve başarı değerlendirme formlarında; memurların ve sözleşmeli personelin görevlerinde başarılarını, bilgilerini, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetlerini, kişiliklerini, yaratıcılıklarını, girişimciliklerini, çalışma disiplinlerini, genel ehliyet ve liyakatlerini değerlendirir.
- Personel ve başarı değerlendirme amirlerinin adil ve tarafsız davranmaları zorunludur.
- Memurların ve sözleşmeli personelin başarılarının değerlendirilmesinde; performans değerlendirme sonuçları ile varsa kurum çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen hizmete ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanılır.
- Personel ve başarı değerlendirme amirleri hakkında daha üst amirlerce düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formlarında, maiyetlerinde çalışanların başarılarını değerlendirme düzeyi de göz önünde bulundurulur.
- Personel ve başarı değerlendirme formları her yıl Aralık ayı içinde, aday memurların personel ve başarı değerlendirme formları adaylık süresinin bitiminden önceki onbeş gün içinde, ilk defa göreve alınan sözleşmeli personelin personel ve başarı değerlendirme formları ise bir yıllık

sözleşme süresinin bitiminden önceki onbeş gün içinde düzenlenir. Bu formun düzenlendiği yıl için başka bir personel ve başarı değerlendirme formu düzenlenmez.

- Personelin yıllık performans değerlendirme sonuçlarına göre, temel görev aylığının veya temel görev ücretinin yüzde beşini ve ilgili kurum bütçesine memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personel için konulan toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere öngörülen performans ödeneğinden karşılanmak suretiyle, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin üst yöneticilerinin, belediyelerin kurdukları birliklerde birlik meclisinin, kamu iktisadî teşebbüsleri ile bağlı ortaklıklarında yönetim kurulunun onayı üzerine, değerlendirmeyi takip eden yılda aylık olarak performans ödemesi yapılabilir. Bu şekilde bir malî yıl için ödenmesi öngörülen performans ödemesi toplam tutarı, kurum bütçesinde öngörülmüş olan performans ödeneği tutarını geçemez.
- Yıllık performans değerlendirmesine esas olmak üzere kurumlarda ve bunların birimlerinde uygulanacak performans kriterleri, Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine ilgili kurumlarca belirlenerek performans değerlendirmesinin yapılacağı malî yılın ilk ayı içinde kurum personeline duyurulur.
- Performans ödemesine esas teşkil edecek kriterlerde, personelin yıl içinde yaptığı fazla çalışma süreleri de göz önünde bulundurulur.
- Kurumlarda, varsa en çok üyeye sahip kamu görevlileri sendikası temsilcisinin katılımıyla ilgili kurumun üst yöneticisinin belirleyeceği beş kişilik performans değerlendirme komisyonu veya komisyonlarınca, Haziran ve Aralık aylarında yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre, memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin yıllık performans değerlendirme sonuçları, uygun araçlarla ilan edilir.
- Performans değerlendirme komisyonlarının oluşturulması ve ödemeye ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulunca belirlenir.

Bu tasarı yasalaştıktan sonra; mevcut bütün sicil dosyaları, personel ve başarı değerlendirme dosyaları ile birleştirilecek. Her memur ve sözleşmeli personele ait bir personel ve başarı değerlendirme dosyası bulunacak. Personel ve başarı değerlendirme amirleri tarafından düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formları, mal bildirimleri, varsa inceleme, soruşturma veya denetim raporları, disiplin cezaları ile takdimname verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler, personel ve başarı değerlendirme dosyalarına konulacak. Memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyaları başlıca dayanak olacaktır.

Bu yasa tasarısı kapsamındaki kurumlarda kamu hizmetlerinin; memurlar, diğer kamu görevlileri yani askeri, adli ve akademik personel, tam zamanlı veya kısmî zamanlı sözleşmeli personel ile geçici personel ve işçiler eliyle yürütüleceği; bu istihdam şekilleri dışında personel çalıştırılmayacağı ifade edilmiştir.

Memur ve sözleşmeli personelin, Haziran ve Aralık aylarında yani yılda iki kere olmak üzere performanslarının değerlendirileceği belirtilmiştir. Ayrıca, kurum çalışanlarının ya da kurumun hizmet verdiği kesimin de genel kabul görmüş yöntemlerle değerlendirme yapabileceği ve bu değerlendirmelerden yararlanılabileceği söylenmiştir. Bahsedilen genel kabul görmüş yöntemler, bu çalışmanın birinci bölümünde bahsedilen klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir.

Norm kadro yönetmeliğindeki gibi, hizmet satın alınması ile ilgili açıklayıcı bilgiye de yer verilmiştir. Sözleşmeli personel istihdamını gerektiren hizmetlerden mevcut personel eliyle yürütülmesi mümkün olmayan, belirli bir sürede sona ermesi öngörülen ve personel istihdamına ilişkin koşul ve kurallar çerçevesinde temin edilemeyen nitelikli ve özel hizmetler, hizmet satın alınması yoluyla da gördürülebilecektir.

Güler (2005)'e göre, 2005 tarihli “Kamu Personel Yasa Tasarısı Taslağı” maaş sisteminin kuruluş ilkelerini değiştirerek performansa dayalı ücretlendirmeyi öngören basamak gösterge sistemi diye adlandırılan farklı bir yapı oluşturmayı

amaçlamaktadır. Basamak gösterge sistemi deyişi kamu personel rejiminin kariyer esasından uzaklaştırılacağını işaret etmekte olduğunu savunmaktadır. Güler'e göre bu yenilik, "eşit işe eşit ücret" ilkesi yerine "işe göre ücret" ilkesini benimsemek demektir; ancak bu geçişin Amerika Birleşik Devletleri'nin 20. yüzyılda ürettiği artık eskimiş olan sistemin yinelenmesi olmayacağını, günümüzde yaygınlaşan daha yeni bir boyut olan "performans ücretle" tamamlanacağını söylemektedir. Daha da açık konuşulacak olursa; "işe göre ücret" ya da "performans ücret" kavramları, aynı işi yapan personelin artık aynı maaşı almayacağını, aynı işi hangi personel daha iyi yaparsa, o personelin daha çok maaş alacağını anlatmaktadır.

Kamu yönetiminde bu sistemin örnekleri farklı ülkelerde 1980'li yıllardan beri uygulamaya koyulmuştur. İlk örnekleri; ABD, Hollanda, İngiltere, İspanya, Kanada, Yeni Zelanda'da, 1990'larda; Avustralya, Finlandiya, İrlanda, İtalya'da, daha yakın zamanlarda; Almanya, Kore, ve Güneydoğu Avrupa ülkelerinde, 2004 yılında da altı pilot bakanlık uygulamasıyla Fransa'da denenmiştir. Ülkelerin uygulamaları birbirinden önemli kapsam ve nitelik farkları sergilemiştir. Genel olarak uygulama üst kademe yöneticilerine yöneliktir, yönetici olmayan personel kapsam dışında tutulmuştur. Çoğu ülkede tüm kurumlar yerine seçilmiş bazı kurumlarda uygulanması yeğlenmiştir (OECD, 2005: 17).

Bu sistemi savunanlar kadar elbette işe yaramaz olduğu görüşünde olanlar da vardır. OECD raporlarına göre; bireysel performans ölçütlerine dayalı olarak başlatılan bu sistemin, çalışma yeteneklerini genişletecek güdülemeyi sağlamadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle İngiltere'de takım performansına dayalı denemelere girilmiştir. Performans ölçütleri olarak genellikle; elde edilen çıktılar belirlenmiş hedeflere uygunluğu, yetenek ve teknik yetenek, takım çalışması, liderlik ve sınırlı olarak da etik kurallar ile yenilikçilik kullanılmıştır. Elde edilen deneyim; kamu yönetiminde nicel olarak ölçülebilir hedeflerin belirlenemediğini, bu kesimde çalışanlar için performans karşılığı elde edilecek primlerin motive edici olmadığını ortaya çıkarmıştır. Kamu personelinin genel olarak bireysel eylemden çok ortak başarıya yatkın görüldüğü, işlerinden doyum sağlayan herhangi bir kazançtan çok içinde yer aldığı sistemin açık liyakate, güvene dayalı işleyişinden ve mesleğinin geleceğinden güdülenen, ilgisi asıl olarak temel maaşta yoğunlaşmış bir doğaya sahip olduğu görülmüştür.

OECD bu saptamalara dayanarak, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin personeli güdüleme aracı olarak sanıldığı gibi işe yaramadığı sonucuna varmıştır. Kamu yönetiminde bireysel performansa bağlanmış sistemin iyi sonuçlar vermediğini ve bunun yerine takım-kurum performansı üzerine kafa yormak gerektiğini vurgulamıştır. Böylelikle; kamu personelinin daha esnek saatlerde çalışmasını sağlamak, takım çalışmasını teşvik etmek, bilgi iletişimini güçlendirmek, hizmet içi eğitime odaklanmak gibi gelişmelerin sağlanabileceği söylenmektedir.

Tüm bunların yanı sıra, Türkiye’de kamu kesiminde performans uygulamasına ilişkin yasal düzenlemelerin bir bölümü hala tamamlanamamıştır. Bu tasarının yasalaşması ile birlikte yeni bir dönemin başlayacağı düşünülmektedir. Her yenilik adaptasyonu sürecinde olduğu gibi mutlaka bazı sıkıntılar yaşanacaktır. Bu noktada akademik çevrelerin bu konuya daha fazla ilgi göstermesi ve yapılan çalışmaların, araştırmaların artırılması faydalı olacaktır. Performans konusunda teorik tartışmaların yeterli düzeyde yapılmaması, uygulamada konuya yeterli önemin verilmemesine ve bu alanda yapılacak çalışmaların gecikmesine neden olmaktadır (Durna ve Eren, 2007: 130).

III. BELEDİYELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Bireysel performansa göre değerlendirmede belediye yönetimlerinin dikkat etmesi gerekenler, aslında değerlendirmede ortaya çıkan çeşitli sorunların giderilmesi amacıyla önerilen çözümlerin değerlendirmede temel ilke olarak ele alınmasıdır. Buna göre değerlendirmede göz önünde bulundurulması gereken ilkeler ve esaslar şunlardır (Bilgin, 2004a: 52):

- Personelin değerlendirmesini personele en yakın amirin yapması en doğru çözümdür çünkü söz konusu amirin astla birlikte çalışması böylece onu her yönüyle gözlemlemesi mümkündür.
- Değerlendirmenin konusunun belirlenmesinde personelin kişiliği ve özel hayatı, yapılan işi miktar ve kalite olarak etkilemesi ölçüsünde önemli olmalıdır.
- Değerlendirilen personelin yaptığı işin miktarı, kuruluş amaçlarına göre önceden belirlenmiş iş standartlarına göre karşılaştırması yapılarak değerlendirilmelidir.
- Değerlendirmede nesnel olmak gerekir. Bunu sağlayabilmenin en önemli iki ilkesi vardır. Bunların ilki, değerlendirmeyi en yakın amirlerin yanı sıra değerlendirilen personeli uzaktan tanıyan bir amirin ya da birkaç amirden oluşan bir kurulun yapmasıdır. Diğeri ise, değerlendirmenin personelin de sonradan göreceği bir biçimde “açık” olması ilkesidir.
- Değerlendiricilerin personeli güdülemek için ya da suçlamak için bir gerekçe olmadığını ileri sürerek abartılı bir biçimde davranmamasını veya iş arkadaşlarının hatalarını ve kusurlarını kapatmak üzere değerlendirilen personele hoşgörülü davranmasını önlemek için getirilen bu ilke; değerlendirme amaçlarını ve ölçütlerini önceden dikkatle belirleyip, bunları personele de açıklamaktır.
- Değerlendirmede personeli en çok etkileyen faktör amirlerin değerlendirme sırasında kişisel düşüncelerini kasıtlı olarak personelin zararına kullanmalarıdır. Diğeri bir deyişle tarafsız olmamalarıdır. Böylece

değerlendirme, amirlerin disiplin cezalarının yanı sıra kendi amaçları için kullandıkları bir araç haline gelebilir. Bunu önlemek için personelin hep denetlenen gibi görülmemesi ve amirlerin kuruluş amaçlarından daha üstün olmadıkları anlayışının hâkim olması gerekir.

- Amirlerin değerlendirmede başarılı olabilmeleri için ayrıca yönetim çevrelerinin diğer bir deyişle başarıyla yönetebilecekleri ast sayısının uygun bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bu sayının belirlenmesinde etkili olan dört faktör vardır. Bu faktörler; yöneticilerin niteliği, astların niteliği, işin niteliği ve kullanılan araç ve gereçlerin etkisidir (İşbir, 1977: 12). Bu faktörlerin nitelikleri ve etkisi oranında amirlerin başarılı bir değerlendirme yapmalarını sağlayacak ast sayısını belirlemek mümkün olacaktır.
- Değerlendirmenin ne zaman yapılacağına ilişkin olarak ortaya çıkan zamanlama sorunu, değerlendirme yapma amacı ile zaman arasında bir nedensellik bağı kurmakla çözümlenebilir. Değerlendirmede, bu çözümün örneğin yükseltme ile ilgili olması örgütsel etkililikle ilişkilendirilmesi ve yönetime katılma ile ilgisinin kurulmasına göre değişmesi ilkesi göz önüne alınmalıdır. Buna göre değerlendirmenin sık yapılmasının verimlilikle ilgisi kurulabilir. Belli bir zaman dilimine göre, örneğin yılda bir yapılması yükseltmek içindir. Ayrıca, bu sürenin yapılan işin bir kısmının bitirilmesi sonrasında yapılması ile ilişkilendirilmesi de mümkündür (Bilgin, 2004a: 54).

Değerlendirme ölçütleri bireysel performansın değerlendirilmesinde en önemli konulardan birisidir zira bireysel performansın ortaya çıkarılması için değerlendirme gerekirken, değerlendirmenin en iyi biçimde yapılabilmesi için en uygun değerlendirme ölçütlerinin seçilmesi gerekmektedir. Bu ölçütlerin seçiminde ise belli bazı ilkelerin göz önünde tutulması gerekmektedir çünkü bireysel performans değerlendirmesi için önemli bir aşama olan ölçütlerin belirlenmesi aşamasının, kurumca istenilen amaçlara ulaşılabilmesi için başarıyla tamamlanması gerekmektedir. Buna göre bireysel performans değerlendirmesinde dikkat edilecek ilkeler şunlardır (Halis ve Tekinkuş, 2008: 176):

- Değerlendirme ölçütlerinin öncelikle basit ve anlaşılır olması gerekir.
- Değerlendirme ölçütlerinin kuruluşun değerlendirmeden beklediği amaçlara örneğin yükselme, ücretleme, yer değiştirme gibi yönetsel kararlara veri olacak uygunlukta hazırlanması gerekir.
- Değerlendirme ölçütleri zamanla değişen durumlara uyumlu olmalıdır.
- Değerlendirmenin öznel olmaması için değerlendirme ölçütlerinin olabildiğince sayısal verilere dayandırılması gerekir.
- Değerlendirme ölçütleri bireysel performansı tam olarak belirleyebilmelidir.
- Değerlendirme ölçütlerine göre bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkan verilerin değerlendirilen performansı açıkça ve doğrulukla ortaya koyması gerekir.
- Değerlendirme ölçütleri birden fazla amaca hizmet etmemeli ve aynı anlama gelecek ölçüt geliştirilmemelidir.
- Değerlendirme ölçütleri ölçülen performansın dışına çıkılmadan belirlenmeli, yönetsel açıdan denetim dışı olabilecek konuların ölçümüne geçilmemelidir.
- Diğer taraftan değerlendirme ölçütleri sadece kurumsal faktörleri değil bireysel performansı etkileyen kurum dışı faktörleri de içermelidir.
- Değerlendirme ölçütleri bireysel performansın parasal boyutunu da ortaya çıkaracak özellikte seçilmelidir.
- Değerlendirme ölçütlerinin sadece bireysel performansı ölçen ölçütler değil ayrıca takım performansını da ölçen ölçütler olması gerekir.
- Bireysel performansın ölçülmesine yarayan değerlendirme ölçütlerinin büyük ölçüde işe ilişkin ölçütler olmasına karşın bireyin işle ilgisi olmak üzere kişisel özelliklerini de ortaya çıkarıcı olması beklenir.
- Bireysel performansı belirleyen bu kişisel özelliklerin; bireyin işe ilişkin doğal yetenekleri, becerileri, deneyim ve üstün özellikleri açısından düşünülmesi gerekir.

- Son olarak bireysel performans değerlendirmesinde belirlenecek ölçütlerin yasalara ve uluslararası sözleşme ilke ve hükümlerine uygun olması sağlanmalıdır.

Bu ilkeler ışığında gerçekleştirilecek bireysel performans değerlendirme ölçütleri ise kuruluşa özgü ölçütlerden önce, genel olarak şunlardan oluşturulmalıdır; *Karar verme yeteneği, iş bilgisi, iş etkinliği, ürün miktarı, işe bağlılığı, iş sorumluluğu, zihinsel ve fiziksel çaba, girişimciliği, işbirliği ve diğer yetenekleri* (Bilgin, 2004a: 55).

Doğru zamanda, doğru kişiler tarafından doğru yöntemler kullanılarak doğru göstergelere göre yapılan performans değerlendirmesi sonuçları elbette doğru olacaktır. Bu sebeple; yapılabilecek bireysel ve kurumsal hataları en aza indirebilmek ya da daha iyisi yok edebilmek, yapılan masraf ve harcanan emeklerin boşa gitmemesini sağlayacaktır. Personelin bireysel gelişimi sağlanabilecek ve dolayısıyla çalıştığı kuruma yapabileceği katkı maksimum düzeye çıkartılabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR İLİ İLÇE BELEDİYELERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

I. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI

Performans yönetimi ve performans değerlendirme günümüzde kamu örgütleri açısından oldukça önemsenen kavramlar haline gelmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak hem örgütün bir bütün olarak (kurumsal) performansının hem de örgüt çalışanlarının bireysel performanslarının ölçülmesi, yönetim teorisi ve uygulamaları açısından kaçınılmaz bir durumdur. Dolayısıyla personel bütünü parçasıdır, personelin performansının yükselmesi örgüt performansının yükselmesini getirir. Bunlar birbirine paralel, ayrıştırılamayacak olgulardır.

Belediyeler vatandaşların günlük yaşamları açısından önemli hizmetler üreten kuruluşlardır. Bu yerel yönetim birimlerinin sahip olduğu insan kaynağı, bu idarelerin başarılı ve etkin hizmet üretmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle sahip olunan insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmek, iyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak önem arz etmektedir.

Literatürde belediyelerde performans yönetimi üzerine çalışmalar sınırlıdır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu “memur” statüsünde olan personel için bir değerlendirme yöntemi öngörmekle birlikte, 4857 Sayılı İş Kanunu’na tabi olarak çalışan personelin performans değerlendirilmesi için memurlara kıyasla standart bir yapı öngörülmemiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak,

memurlar dışındaki diğer personelin değerlendirilmesine ilişkin birtakım uygulamaların yapıldığı düşünülmektedir. Bundan dolayı belediyelerin performans değerlendirme etkinliklerinin yapı ve nitelik olarak irdelenmesi ve bu kapsamda bilimsel bilginin üretilmesi önemli olmaktadır.

Belediyelerin personel yönetimi uygulamalarına bakıldığında, personelden daha etkin ve verimli yararlanmak için yeterli çaba içinde olup olmadıklarına ilişkin bir soru işaretinin varlığından söz edilebilir. Bu durumun bir uzantısı olarak, memur personel için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun zorunlu olarak öngördüğü "sicil sistemi" dışında, özellikle işçi personel için belediyelerde etkin bir bireysel performans değerlendirme sisteminin olmadığı yargısı mevcuttur.

Bu çalışmada İzmir ilindeki ilçe belediyeleri ana kütle kabul edilerek, belediyelerin çalışanlarına yönelik bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin gerçek durumun saptanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda şu soruların cevapları aranmıştır:

- 1- Araştırmanın ana kütesini oluşturan Belediyeler işçi personele yönelik herhangi bir performans değerlendirme faaliyeti yürütmekte midir?
- 2- Böyle bir performans değerlendirme yönetimi uygulanıyor ise nasıl yapılmaktadır?
- 3- Memur personel için 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun öngördüğü değerlendirme sistemi yeterli bulunuyor mudur?
- 4- Memur personel için geliştirilen ilave değerlendirme yöntemleri var mıdır?
- 5- Sözleşmeli personel için herhangi bir performans değerlendirme sistemi var mıdır?

Yürütülen alan araştırmasında bu soruların cevaplarının alınmasını sağlayıcı sorular yanında, belediyelere eleman alma vb. personel yönetimi konularına ilişkin sorular da anket kağıdında yer almıştır. Böylece belediyelerin personel yönetimi anlayışına ilişkin birtakım temel verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

II. ALAN ARAŞTIRMASININ YÖNTEMİ ve KAPSAMI

Çalışmanın alan araştırmasına dayalı bölümü için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin ana kütlesi; İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı 21 büyükşehir ilçe belediyesi ve bağlı olmayan 9 ilçe belediyesi, toplam İzmir ilinin 30 ilçe belediyesidir.

Hazırlanan anket formunun başlangıç kısmında belediyeler hakkında bir takım bilgileri derleme amaçlı sorular yer almıştır. Bu kapsamda, ankete konu olan belediyelerin norm kadro personel sayıları ve mevcut sayıları, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğünün olup olmadığı gibi sorular anket kağıdına konulmuştur.

Diğer yandan hazırlanan sorular, mevcut bilgileri toplama amaçlı ve yasal uygulamalar ile ilgili görüş alma amaçlı olarak iki türdedir. İlgili belediyenin personel işleri ile hangi birimin ilgilendiği, mevcut personel politikalarının olup olmadığı, sözleşmeli personel çalıştırıp çalıştırmadıkları, hizmet içi eğitim verip vermedikleri ve sicil değerlendirmesi haricinde performans değerlendirme işlemi gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri ve eğer gerçekleştiriliyor ise değerlendirme sırasında ve sonrasında hangi yöntemlerin kullanıldığı gibi mevcut bilgiler sorulmuştur. Ayrıca; sicil yönetmeliği, kamu kuruluşlarına memur ve işçi olarak ilk defa atanacaklara dair yönetmelikler gibi yasal uygulamalar ile ilgili yetkililerin görüşlerini almaya yönelik sorular da sorulmuştur. Anket formunda demografik nitelikli sorular hariç toplam 34 soru yer almıştır. Bu soruların yanı sıra, anket formunun sonunda katılımcılara belediyelerde bireysel performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerini serbestçe ifade edebilecekleri bir imkan tanınmıştır.

Anketin uygulanması; İzmir ili ilçe belediyelerinin her birinin personel işlerinden sorumlu yetkililerinin tek tek ziyaret edilmesi suretiyle, yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. O an cevap vermek istemeyen bazı katılımcılar doldurdukları anket formlarını daha sonra faks vb. yöntemleri kullanarak iletme yöntemini tercih etmişlerdir. Her belediyede insan kaynakları ve eğitim müdürlüğü olmadığı için personel ile hangi birim yetkilisi ilgileniyor ise onunla görüşülmüştür. Her belediyede tek bir yetkili ile görüşülmüştür. Araştırma sırasında ana kütlenin hepsine ulaşılması hedeflenmiş ve ana kütlenin %100'üne anket uygulanabilmiştir.

Bu çalışmada İzmir ili ilçe belediyelerinin mevcut personel değerlendirme faaliyetleri ve bu belediyelerin performans değerlendirme sistem ve faaliyetleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu vesile ile Türkiye’de gerçekleşen yerel yönetim reformunun bir parçası niteliğinde olan norm kadro gibi konularda da bilgi derlenmesi imkanı elde edilmiştir.

Anketin değerlendirilmesi SPSS programı aracılığıyla yapılmış olup, değerlendirme sırasında ihtiyaç duyulan testlerden faydalanılmıştır.

II. ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Alan araştırması sonuçları, yöneltilen soruların içeriğine göre yapılan ayrımlar doğrultusunda aşağıdaki gibi incelemeye tabi tutulmuştur.

A. ANKET UYGULANAN BELEDİYELERİN KONU İLE İLGİLİ GENEL VERİLERİ

Anketin ilk bölümü; belediyeleri insan kaynakları açısından tanıma amaçlı sorular, belediyelerin norm kadro dolu-boş sayılarını öğrenmeye yönelik nicel sorular ve personel işlemleri ile hangi birimlerin ilgilendiğini tespit etmeyi sağlayan kurum yapısına yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Bu sorular kapsamında katılımcıların görevlerine, eğitim durumlarına ve çalışma sürelerine yönelik sorular yöneltilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda sergilenmiştir.

Tablo 4: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin Görevleri

Katılımcıların Görevleri	Sayı	Yüzde (%)
İnsan Kay. ve Eğ. Md. / Md. V.	19	63,3
Yazı İşleri Müdürü	6	20,0
Mali Hizmetler Müdürü	1	3,3
Diğer	4	13,3
Toplam	30	100,0

Tablo 4'te görüldüğü gibi, ankete katılanların % 63,3'ü insan kaynakları ve eğitim müdürü ya da müdür vekilidir. Bünyesinde insan kaynakları ve eğitim müdürlüğü olmayan belediyelerin %20'sinde personel işlemleri yazı işleri müdürlüğü yetkilileri tarafından yürütülmektedir. Bu işlemlerin mali hizmetler müdürlüğü yetkilileri tarafından yürütülmesi % 3,3'lük bir orana tekabül ederken, diğer birimler tarafından yürütülmesi oranı da % 13,3'tür.

Tablo 5: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Ortaokul Mezunu	2	6,7
Lise Mezunu	8	26,7
Ön Lisans Mezunu	10	33,3
Lisans Mezunu	8	26,7
Lisans Üstü	1	3,3
Cevapsız	1	3,3
Toplam	30	100,0

30 belediyenin 30 personel işlemleri yetkilisinden sadece 1 tanesi bu soruyu cevaplamamıştır, geri kalan cevapların oluşturduğu en yakın oranlar bu şekildedir.

Ankete katılanlar arasında en yüksek oran ön lisans mezunlarına aittir ve bu oranın % 33,3 olduğu söylenebilir. Lise ve lisans mezunları oranları eşittir ve % 26,7 civarındadır. Ortaokul mezunları % 6,7'lik bir orana sahipken, lisansüstü mezunları % 3,3'lük bir oran yakalamışlardır. Belediyelerin personel biriminden sorumlu olanların büyük çoğunluğunun eğitiminin lise ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin Kıdem Süreleri

Seçenekler	Sayı	Yüzde (%)
1-5 Yıl	3	10,0
6-10 Yıl	4	13,3
11-15 Yıl	3	10,0
16 yıl ve üstü	19	63,3
Cevapsız	1	3,3
Toplam	30	100,0

Görüldüğü gibi, ankete katılanların çoğunluğunun çalışma süresi % 63,3 gibi bir oran ile on altı yıl ve üstüdür. 11-15 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar % 10'luk bir oran sergilerken, 6-10 yıl arası kıdem seçeneğini işaretleyenler % 13,3'lük bir orana sahiptir. Son olarak, 1-5 yıl arası kıdemli katılımcıların oranı ise % 10'dur denilebilir. Bu oranlar dikkate alınır, katılımcıların çoğunun aynı görevde uzun süredir hizmet verdiğini söylemek mümkündür. Uzun yıllar çalışarak tecrübe kazanmış kişilerin alanlarında uzmanlaştıkları düşünülerek olumlu bir bakış açısına sahip olunabilir çünkü bu kişilerin personel işlemlerinin detaylarına vakıf oldukları ve bu alanda yapılan değişiklikleri takip ederek konuyla ilgili daha somut, daha yararlı fikirlere sahip oldukları düşünülmektedir.

Katılımcıların nitelikleri ile ilgili sorulardan sonra, belediyelerin norm kadro dolu-boş oranları sorulmuştur. Bazı yetkililer mevcut sayılarını vermekten çekinmişlerdir. Gizlilik gerekçesiyle mevcut sayılarını vermekten çekinen belediyeler hesaplama dışında tutulursa yaklaşık olarak aşağıdaki gibi bir sonuç

ortaya çıkacaktır. Norm kadro sayıları ise herkesin öğrenimine açıktır ve www.mahalli-idareler.gov.tr adresinden ilgili cetvellere bakılarak öğrenilebilir.

Tablo 7: Belediyelerin Norm Kadro ve Mevcut Sayıları

Personelin Statüsü	Norm Kadroya Göre Sayı	Mevcut Sayı	Norm Kadronun Doluluk Oranı (%)
Memur	6026	2277	38
İşçi	3013	2780	92
Toplam	9039	5057	56

Not: 4 (Dört) Belediye mevcut memur ve işçi sayısını vermemiştir.

Tablo 7’de görüldüğü gibi; İzmir ili ilçe belediyelerinin norm kadro memur sayısı, norm kadro işçi sayısının iki katıdır fakat mevcut duruma bakıldığında çok farklı rakamlar ortaya çıkmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi bazı belediyeler mevcut memur ve işçi sayılarını vermekten çekinmişlerdir, bu şartlar altında çıkan sonuca bakılırsa belediyelerde çalışan işçi sayısı memur sayısından fazladır.

Belediyelerin norm kadro dolu-boş oranları ile ilgili sorulardan sonra personel işlemleri ile hangi birimlerin ilgilendiğini tespit etmek üzere kurum yapısına yönelik sorular sorulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 8: İzmir İli İlçe Belediyelerinin Kaçta Kaçımın İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü Olup Olmadığı Hakkındaki Cevapların Karşılaştırılması

Belediyeler	Sayı	Yüzde (%)
İnsan Kay. ve Eğ. Md. Olan	19	63,3
İnsan Kay. ve Eğ. Md. Olmayan	11	36,7
Toplam	30	100,0

Tablo 8'e bakıldığında, İzmir ili ilçe belediyelerinin hepsinin İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü olmadığı sadece % 63,3'ünün bu birimi kurduğu görülmektedir. İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı olan ve olmayan ilçe belediyeleri olarak bir ayırma gidilince, İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı olmayan ilçe belediyelerinin çoğunun İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü olmadığı görülmüştür. Çalışmanın konusu belediyelerde personel performansının değerlendirilmesidir. Bu sebeple, belediyelerde personel ile ilgili bir müdürlüğün kurulup kurulmaması, personele verilen değer ve önemin bir yansıması olarak düşünülebilir.

Tablo 9: İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü Olmayan Belediyelerde Personel İşlemlerinin Hangi Birimler Tarafından Yürütüldüğüne İlişkin Cevapların Karşılaştırılması

Personel İşlemleri ile İlgilenen birimler	Sayı	Yüzde (%)
Yazı İşleri Müdürlüğü	6	54,5
Mali Hizmetler Müdürlüğü	1	9,1
Diğer	4	36,4
Toplam	11	100,0

Tabloda görüldüğü gibi; belediyelerin İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü yok ise, personel ile ilgili işlemler % 54,5'lik bir oran ile Yazı İşleri Müdürlüğü

tarafından yürütülmektedir. Geri kalan % 45,5'lik pay ise Mali Hizmetler Müdürlüğü ve diğer birimlere (Personel İşleri Amirliği, Hesap İşleri Müdürlüğü, Personel Şefliği gibi) aittir.

B. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırmanın evrenini oluşturan belediyeler ve anket uygulanan yetkililer hakkında elde edilen genel bilgiler yukarıda verildikten ve personel sayıları ile ilgili ön bilgi alma amaçlı sorulardan sonra, anket kağıdında yer alan belediyelerin personel sistemi ve bireysel performans değerlendirmesi vb. konulara ilişkin sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10: Belediyenin Personel Politikası Olup Olmadığına İlişkin Görüşler

Seçenekler	Sayı	Yüzde (%)
Personel Politikası Var	20	66,7
Personel Politikası Yok	8	26,7
Görüş belirtmeyenler	2	6,7
Toplam	30	100,0

Tabloya bakıldığında; belediyelerin % 66,7'sinin personel politikası olduğu, % 26,7'sinin ise olmadığı görülmektedir. Anket uygulanan yetkililerin % 6,7'sinin fikri olmadığını söylediği de tablodan anlaşılmaktadır. Şunu da belirtmek gerekir; çalıştıkları belediyelerin personel politikası olmadığını ileri süren yetkililer arasından bazıları bu durumun yeni düzenlemelerle beraber belediyelerin personel alımlarında inisiyatiflerinin kalmaması ile ilgili olduğunu savunmaktadır. Kısacası, “Yetkimiz yok dolayısıyla politikamız da yok.” demektedirler.

Yüz yüze yapılan görüşmeler sayesinde şöyle bir sonuç elde edilmiştir; İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı olmayan ilçe belediyelerinde, İnsan Kaynakları ve

Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ olsun ya da olmasın, personel alımları ve diğer işlemler tamamen belediye başkanının inisiyatifine dayalı görünmektedir.

Tablo 11: Belediyelerin Personel Politikasında Dikkat Edilen İlkeler

Personel Politikasında Dikkat Edilen İlkeler	Sayı	Yüzde (%)
Liyakat (yeterlik) ilkesine titizlikle uyma	14	70
Torpil ve benzeri kayırma işlemlerini reddetme	9	45
Sadece belediye sınırları içinde yaşayan kişileri çalıştırma	3	15
Performansa dayalı ödüllendirme yapma	6	30
Performansa dayalı yükseltme yapma	3	15
Hepsi	3	15
Diğer	1	5

Not: Bu soruda birden çok şık işaretlendiği için hesaplamalar her bir şık için yapılan işaretlemeğe dayalı olarak yapılmıştır. Yüzdeler soruya cevap veren 20 belediye esas alınarak belirlenmiştir.

Gör¼ld¼đ¼ gibi, belediyelerinin personel politikası olduğunu savunan katılımcıların % 70'i "liyakat ilkesine titizlikle uyma" ilkesini benimsediklerini ifade etmişlerdir. % 45'lik kesim, "torpil ve benzeri kayırma işlemlerini reddetme" ilkesini hayata geçirdiklerini belirtmişlerdir. % 15'lik kesim ise "sadece belediye sınırları içinde yaşayan kişileri çalıştırma" ilkesinin yer aldığı seçeneği işaretlemişlerdir. "Performansa dayalı ödüllendirme yapma" ilkesini uygulayan belediyelerin oranı % 30 iken "performansa dayalı yükseltme yapma" ilkesini uygulayan belediyelerin oranı % 15'tir. Diğer yandan, % 15 oranında bir kesim ise şıklarda bulunan bütün ilkeleri yani; "liyakat ilkesine titizlikle uyma", "torpil ve benzeri kayırma işlemlerini reddetme", "sadece belediye sınırları içinde yaşayan kişileri çalıştırma", "performansa dayalı ödüllendirme yapma" ve "performansa dayalı yükseltme yapma" ilkelerinin hepsini uyguladıklarını söylemişlerdir. Ayrıca, diğer seçeneğini işaretleyen katılımcılar da olmuştur. % 5'lik bir orana sahip bu katılımcılar; yeni düzenlemeler ile birlikte artık işe alım sürecinde inisiyatif kullanamadıklarını, sadece

personel çalışmaya başladıktan sonra bazı ilkeler doğrultusunda işlem yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 12: “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in Öngördüğü İşçi Alım Yönteminin Değerlendirilmesi

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Yerinde ve yeterli buluyorum.	10	33
Yönetmeliğin öngördüğü seçme sistemi bazı eksikliklere sahiptir.	9	30
İşçi alımı için KPSS puanı hiç aranmamalıdır.	11	37
Fikrim yok	1	3

Not: Bu soruda birden çok şık işaretlendiği için hesaplamalar her bir şık için yapılan işaretleme dayalı olarak yapılmıştır.

Tablo 12’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 33’lük bir bölümü “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in öngördüğü işçi alım yöntemini yerinde ve yeterli bulmaktadır.⁹ % 30’luk kesim yönetmeliğin öngördüğü seçme sisteminin bazı eksikliklere sahip olduğunu söylemekle yetinmiştir. % 37’lik bir başka kesim ise, işçi alımlarında KPSS puanının hiç aranmaması yönünde cevap vermişlerdir. Fikri olmadığını beyan eden katılımcıların oranı da % 3’tür.

⁹ Adı geçen yönetmeliğin öngördüğü işçi alım yönteminin kapsamı ve içeriği çalışmanın bir önceki bölümünde incelenmişti.

Tablo 13: “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in İşçi Alımı İçin Öngördüğü Puanlama Sisteminin Değerlendirilmesi

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Yerinde ve yeterli buluyorum.	10	33,3
Kişiler tamamen KPSS puanına göre alınmalıdır.	2	6,7
İşçi alımında Kurum sınavının oranı arttırılmalıdır.	3	10,0
İşçi alımında KPSS puanının oranı arttırılmalıdır.	1	3,3
Diğer	11	36,7
Fikrim yok	3	10,0
Toplam	30	100,0

Katılımcıların % 33,3’ü puanlama sistemini yerinde ve yeterli bulduklarını beyan etmişlerdir. % 6,7’si 2. seçeneği işaretleyerek, kamu kurumlarına işçi alımlarının tamamen KPSS puanına dayalı olmasını doğru bulduklarını göstermişlerdir. % 10’luk bir kesim ise işçi alımında kurum sınavının oranının arttırılması görüşündedir. % 3,3’lük kesim ise bir önceki görüşün tam aksine KPSS oranının arttırılması taraftarıdır. Fikri olmadığını belirten katılımcıların oranı % 10’dur. Önemli bir çoğunluk, katılımcıların % 36,7’si “diğer” seçeneğini işaretlemişlerdir ve yorumların hepsi birbirinin aynısıdır. “Diğer” seçeneğini işaretleyen bütün katılımcılar, kamu kurum ve kuruluşlarına işçi alımlarında KPSS puanının hiç aranmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 14: Sicil Sistemi ile İlgili Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Yeterli buluyorum.	9	30,0
Var olan sicil sistemi personeli değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.	7	23,3
Var olan sicil formu personeli değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.	1	3,3
Var olan sicil sistemi tamamen yenilenmelidir.	10	33,3
Diğer	3	10,0
Toplam	30	100,0

Tablo 14'e bakıldığı zaman, katılımcıların % 30'unun 1. seçeneği işaretledikleri görülür. Bu katılımcılar var olan sicil sisteminin yeterli olduğunu düşünmektedirler. % 23,3'lük bir kesim, var olan sicil sisteminin personeli değerlendirmek için yetersiz kaldığı görüşündedir. % 3,3'lük bir kesim ise var olan sicil formunun, personeli değerlendirmek yetersiz kaldığı görüşündedir. Diğer taraftan, % 33,3'lük kesim var olan sicil sisteminin tamamen yenilenmesini savunmaktadır. Son olarak, katılımcıların % 10'u "diğer" seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu seçeneği işaretleyenler, farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Bazıları sicil sisteminin; memurların yanı sıra sözleşmeli personel ve işçilere de uygulanması gerektiğini belirtirken, başka katılımcılar sicil değerlendirmelerinin uygulamada objektif kriterlere göre yapılmamakta olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca; sicil değerlendirmeleri sırasında Devlet Personel Başkanlığı'ndan yetkililerin gelip, değerlendirmelere yardımcı olmaları gerektiğini savunanlar da vardır.

Gerek anket sonuçlarından gerekse yapılan yüz yüze görüşmelerden çoğu belediyenin mevcut sicil sisteminden hoşnut olmadığı ya da bazı eksiklikleri olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır. Sebep olarak aynı ifadeyi kullanmış ve sicil

değerlendirmelerinin objektif kriterlere dayalı olarak yapılmadığından yakınmışlardır.

Tablo 15: Sicil Raporlarının Gizli Tutulmasına İlişkin Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Uygun buluyorum.	16	53,3
Personelin eksikliklerini bilmesi açısından sicil raporunun ona gösterilmesi gerekir.	5	16,7
Sicil raporlarının kesinlikle gizli olmaması kanaatindeyim.	5	16,7
Diğer	4	13,3
Toplam	30	100,0

Tablo 15'te görüleceği üzere ankete katılanların % 53,3'ü yani büyük çoğunluğu sicil raporlarının gizli tutulmasını uygun bulmaktadır. % 16,7'si, personelin eksikliklerini bilmesi açısından sicil raporunun gösterilmesi görüşünde iken, aynı orana sahip bir başka kesim sicil raporlarının kesinlikle gizli olmaması kanaatinde dir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların oranı ise % 13,3'tür. Bu katılımcılardan bazıları; sicil yönetmeliğinin öngördüğü şekilde, sadece notu 60 puanın altındakilere eksikliklerini bildirmenin yeterli olmadığını, notu 60 puandan yüksek olmasına rağmen eksiklikleri saptanmış kişilere de yazılı olarak bildirim yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Bir başka görüş ise, bu çalışmanın daha önceki bölümünde üzerinde durulmuş olan 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile beraber memurların istedikleri zaman sicil notlarını öğrenebilmelerinin yeterli olduğu fakat raporların tamamının kesinlikle gösterilmemesine dair görüştür. Bir belediyenin İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü, raporların tamamı memurun kendisine gösterilirse; amir ve memurun karşı karşıya geleceğini ve bazı tatsızlıklar yaşanabileceğini savunmuştur. Son olarak, tüm sicil raporlarının ifşa edilmesini savunanlar olmuştur. Bu yetkililer kurumun bütün memurlarının sicil raporları herkesin görebileceği bir yerde sergilenirse; memurların birbirlerinin raporlarını

görüp motive olacaklarını, amirlerin de bu vesile ile objektif değerlendirmeler yapmak zorunda kalacaklarını savunmuşlardır.

Sorularda yer almamasına rağmen, yapılan yüz yüze görüşmeler sayesinde bazı belediyelerin; notu 60'ın altında olan memura yazılı bildirim yapmadıkları anlaşılmıştır. Hâlbuki Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ne göre notu 60'ın altında olan memurların olumsuz sicil aldıkları yazılı olarak kendilerine bildirilmek zorundadır.

Tablo 16: Memurların Yılda Bir Kere Değerlendirilmesinin Yeterli Olup Olmadığına Dair Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Yeterlidir.	18	60,0
Yılda en az iki kere yapılmalıdır.	12	40,0
Toplam	30	100,0

Tablodan anlaşıldığı üzere, katılımcıların % 60'ı memurların yılda bir kere değerlendirilmelerinin yeterli olduğu görüşündedir. Geri kalan % 40'lık kesim ise memurların yılda en az iki kere değerlendirilmeleri gerektiğini dile getirmiştir.

Hazırlanan “Kamu Personeli Yasa Tasarısı Taslağı”na göre (bir önceki bölümde bahsedildiği gibi) gelecek dönemlerde yapılacak performans değerlendirmeler yılda iki kere olacaktır.

Tablo 17: Memur Personelin Sadece Amirleri Tarafından Değerlendirilmesinin Yerinde ve Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Yerinde ve yeterlidir.	17	56,7
Personelin iş arkadaşları da değerlendirmeye katılmalıdır.	5	16,7
Kişinin sunduğu hizmetten faydalananlar da değerlendirmeye katılmalıdır.	2	6,7
Kişinin, hem amirleri, hem iş arkadaşları hem de hizmet sunduğu kişilerce değerlendirilmesi en iyi değerlendirme yöntemidir.	6	20,0
Toplam	30	100,0

Tablo 17'e bakıldığı zaman; katılımcıların % 56,7'sinin; memur personelin sadece amirleri tarafından değerlendirilmesini yerinde ve yeterli bulduğu görülmektedir. % 16,7'lik bir kesimin, memurların değerlendirilmelerine iş arkadaşlarının da katılmaları gerektiğini belirten seçeneği işaretledikleri görülmüştür. Katılımcıların % 6,7'si memurun değerlendirilmesine, hizmet sunduğu vatandaşların da katılması görüşündedir. % 20'si ise memurun; hem amirleri, hem iş arkadaşları, hem de hizmet sunduğu kişilerce değerlendirilmesinin en iyi değerlendirme yöntemi olduğunu dile getirmiştir.

Son seçenek, çalışmanın daha önceki bölümlerinde incelenen modern performans değerlendirme yöntemlerinden "360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi"nin özelliklerini içermektedir. Katılımcıların bazıları bu ilişkiyi bilmeden sadece mantıklı ve doğru buldukları için bu seçeneği işaretlemişlerdir fakat bazıları için durum farklıdır. Bu katılımcılar, bu soruyu görür görmez adı geçen tekniği anımsamışlardır. Modern performans değerlendirme tekniklerinden "360 Derece Performans Değerlendirme" tekniğinin bazı katılımcılar tarafından bilinmesi ve olumlu bulunması önemlidir.

Aynı katılımcılar, adı geçen tekniği ve yararlarını bildikleri için uygulanmasını istemektedirler fakat bunun için tepeden tırnağa zihniyetlerin değişmesi gerektiğini ve hem devletin hem de belediyelerin tepe yöneticilerinin maddi, manevi desteklerini esirgememeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 18: Sicil Raporundaki Şahsiyet Değerlendirmesi Bölümüne İlişkin Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Bu maddede belirtilen durum ve davranışlar şahsiyet değerlendirmesi için yeterlidir.	15	50
Bu maddede belirtilen durum ve davranışlar şahsiyet değerlendirmesi için yetersiz kalmaktadır.	9	30
Memurlar için önemli olan işteki performanslarıdır. Dolayısıyla şahsiyet değerlendirmesi gereksizdir.	6	20
Toplam	30	100

Tablo 18’de görüldüğü gibi, katılımcıların yarısı yani % 50’si sicil yönetmeliğinin 17. maddesinde belirtilen durum ve davranışların şahsiyet değerlendirmesi için yeterli olduğu görüşündedir. Katılımcıların % 30’u; bir önceki görüşün aksine belirtilen durum ve davranışların şahsiyet değerlendirmesi için yetersiz kaldığını, geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. % 20’lik bir kesim ise önemli olanın işteki performans olduğunu ve bu sebeple şahsiyet değerlendirmesinin gereksiz olduğunu savunmuşlardır.

Tablo 19: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin, Sicil Raporundaki Mesleki Ehliyet Değerlendirmesi Bölümüne İlişkin Görüşleri

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Bu başlık altında belirtilen sorular mesleki ehliyeti değerlendirmek için yeterlidir.	17	57
Bu başlık altında belirtilen sorular mesleki ehliyeti değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.	2	6
Bu sorular günümüzün yönetim anlayışı çerçevesinde yenilenmelidir.	12	40
Fikrim yok	1	3

Not: Bu soruda birden çok şık işaretlendiği için hesaplamalar her bir şık için yapılan işaretlemeye dayalı olarak yapılmıştır.

Katılımcıların % 57'sinin sicil raporlarındaki mesleki ehliyeti değerlendirmek için sorulan soruları yeterli bulduğu görülmektedir. % 6'sı bu başlık altında belirtilen soruların mesleki ehliyeti değerlendirmek için yetersiz kaldığını düşünmektedir. % 40'lık orana sahip katılımcıların görüşü ise bu soruların günümüz yönetim anlayışı çerçevesinde yenilenmesine yöneliktir. Son olarak katılımcıların % 3'lük kesimi fikir beyan etmemeyi tercih etmiştir.

Tablo 20: Sicil Raporundaki Yöneticilik Ehliyeti Değerlendirmesi Bölümüne İlişkin Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Bu başlık altında belirtilen sorular yöneticilik ehliyetini değerlendirmek için yeterlidir.	16	53,3
Bu başlık altında belirtilen sorular yöneticilik ehliyetini değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.	3	6,7
Bu sorular günümüzün yönetim anlayışı çerçevesinde yenilenmelidir.	10	30,0
Diğer	1	3,3
Fikrim yok	1	3,3

Not: Bu soruda birden çok şık işaretlendiği için hesaplamalar her bir şık için yapılan işaretleme dayalı olarak yapılmıştır.

20. tabloda görüldüğü gibi ankete katılan yetkililerin % 53,3'ü sicil raporundaki yöneticilik ehliyetini ölçmek için sorulan soruları yeterli bulmaktadır. % 6,7'si, sorulan soruların yöneticilik ehliyetini ölçmede yetersiz kalacağı görüşündedir. % 30'u, sicil raporundaki bahsi geçen soruların günümüz yönetim anlayışı çerçevesinde yenilenmesi kanaatindedir. Ayrıca, 4. seçeneği yani diğer seçeneğini işaretleyen kesimin oranı % 3,3'ü göstermektedir. Bu kişiler; sicil amirinin, sicil vereceği memurdan daha kıdemli ya da daha eğitimli mümkünse iki vasfa birden sahip olması gerektiğini, dolayısıyla objektif değerlendirme yapabilme ehliyetine sahip olması gerektiğini savunmuştur. Son olarak katılımcıların yine % 3,3'lük bir başka kesimi fikir beyan etmemeyi tercih etmiştir.

Tablo 21: Belediyelerin Memurlar İçin İlave Bir Performans Değerlendirme İşlemi Yürütüp Yürütmediklerine İlişkin Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
İlave bir performans değerlendirme işlemi var	3	10,0
İlave bir performans değerlendirme işlemi yok	27	90,0
Toplam	30	100,0

Bu anket çalışmasının can alıcı sorularından birisi bu sorudur çünkü bu anketin yer aldığı tez çalışmasının konusu belediyelerde bireysel performans değerlendirmedir. Dolayısıyla, İzmir ili ilçe belediyelerinin memurlara yönelik sicil uygulaması haricinde bir performans değerlendirme işlemi yapıp yapmadığı sorusunun cevapları son derece önemlidir. Tablo 21’de görüleceği üzere, İzmir ili ilçe belediyelerinin sadece % 10’u sicil değerlendirmesi haricinde performans değerlendirmesi yapmaktadır. Belediyelerin geri kalanı yani % 90’ı herhangi bir performans değerlendirme işlemi yürütmemektedir. Ayrıca; performans değerlendirmesi yaptığını beyan eden belediyelerin bazılarının bu soruyu farklı değerlendirdiklerini söylemek gerekir. Yapılan yüz yüze görüşmeler sayesinde yetkililerin performans değerlendirme işleminden ne anladıkları sorulmuştur. Cevap olarak ise sicil puanlarına bakılarak bir sıralama yaptıklarını ve en yüksek sicil puanlarını alan ilk % 10’luk dilimin sahiplerine, 5393 sayılı kanunun 49. maddesinde yer aldığı gibi ikramiye verdiklerini söylemişlerdir. Elbette bu anket düzenlenirken performans değerlendirme işlemi olarak sicil sıralaması kast edilmemiştir fakat bazı belediyeler bu soruyu bu şekilde cevaplamışlardır.

Anket sonuçlarından ve yapılan yüz yüze görüşmelerden anlaşıldığı kadarı ile bu çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi düzenli olarak işletilen, üç evreden oluşan, personele geri besleme sağlayan ve bir yönetim felsefesi olarak benimsenen performans değerlendirme sistemi İzmir belediyelerinde uygulanmamaktadır. Memurlara yönelik sicil uygulaması haricinde performans değerlendirmesi yaptıklarını söyleyen belediyeler, Karşıyaka ve Konak

Belediyeleridir. Adı geçen belediyeler, Ek 3'te gösterilen performans cetvelini doldurmak suretiyle değerlendirme yapmaktadırlar. Bu belediyeler bahsedilen cetvelleri, sicil formlarına temel oluşturmak ve ikramiye alacak memur personeli belirlemek için kaynak olarak kullanmaktadırlar.

Tablo 22: Performans Değerlendirme İşlemi Yürüten Belediyelerin Bu İşlemi Hangi Amaçla Yaptıklarına İlişkin Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Memur personelin işteki performansını daha iyi ölçmek için	3	66,7
Memur personelin şahsi ehliyetlerini daha iyi ölçmek için	1	33,3

Not: Bu soruda birden çok şık işaretlendiği için hesaplamalar her bir şık için yapılan işaretlemeye dayalı olarak yapılmıştır. Yüzdeler soruya cevap veren 3 belediye esas alınarak belirlenmiştir.

Tablodan açıkça anlaşıldığı üzere, memur personele yönelik ilave performans değerlendirme işlemi yapan belediyeler bu işlemi memur personelin işteki performansını daha iyi ölçmek için yapmaktadırlar. Sadece bir belediyenin memur personelin hem işteki performansını hem de şahsi ehliyetini daha iyi ölçmek için ilave performans değerlendirme işlemi yürüttüğü görülmektedir.

Tablo 23: Belediyelerin İşçi Personel İçin Kullandığı Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Olup Olmadığına İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
İşçi personel için kullanılan bir performans değerlendirme sistemi var	4	13,3
İşçi personel için kullanılan bir performans değerlendirme sistemi yok	26	86,7
Toplam	30	100,0

Bu soru da bu anketin yer aldığı tez çalışması için büyük bir öneme sahiptir. Tablo 23'de görüldüğü gibi, İzmir ili ilçe belediyelerinin % 13,3'ü işçi personele yönelik performans değerlendirme sistemi gerçekleştirmiş olmalarına rağmen % 86,7'si gerçekleştirilmemiştir.

Yasal olarak mevzuatta işçilere yönelik herhangi bir uygulama söz konusu değildir, tablodan görüldüğü gibi belediyelerin çoğu kendilerine özgü bir değerlendirme sistemi de geliştirmemişlerdir. Şöyle bir sonuç ortaya çıkıyor denebilir; belediyelerde (anket uygulama evreni ile sınırlı) kimi kısa süreli kimi ise uzun yıllar boyu hizmet veren işçilerin hiçbir şekilde performansları ölçülmemekte, değerlendirilmemektedir.

Tablo 24: İşçi Personele Yönelik Performans Değerlendirme Sistemi Olan Belediyelerin, Bu Sistemlerin Niteliği ile İlgili Yanıtları

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
İşçi personelin mesleki ehliyetini ölçmek amacıyla yöneliktir.	1	25,0
İşçi personelin hem şahsi hem de mesleki ehliyetini ölçme amacıyla yöneliktir.	2	50,0
Diğer	1	25,0
Toplam	4	100,0

Tabloya bakıldığı zaman, işçi personele yönelik performans değerlendirme sistemi gerçekleştirmiş belediyelerin %25'i işçi personelin mesleki ehliyetini ölçmek

amacı ile bu sistemi gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Belediyelerin % 50'si ise işçi personelin hem şahsi hem de mesleki ehliyetlerini ölçmek amacı ile performans değerlendirme işlemi yaptıklarını söylemişlerdir. Belediyeler adına anket yapılan yetkililerin % 25'i diğer seçeneğini işaretlemişler ve bu performans değerlendirme işleminin sadece olumsuzlukların rapor edilip ilgili belediyenin başkanına iletilmesinden ibaret olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 25: İşçi Personele Yönelik Performans Değerlendirme İşleminin Hangi Sıklıkla Yapıldığına İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
6 ayda bir	1	25,0
Yılda bir	1	25,0
Diğer	2	50,0
Toplam	4	100,0

Tablo 25'te görüldüğü gibi işçilere yönelik performans değerlendirme sistemi kuran belediyelerin % 25'i bu değerlendirme işlemini altı ayda bir gerçekleştirmektedir. % 25'lik diğer bir kesim ise yılda bir performans değerlendirme işlemi yürütmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların oranı % 50'dir. Bu katılımcılardan biri, işçi amirlerinin her ay başarılı işçileri belirleme suretiyle aylık değerlendirmeler yaptıklarını, diğer katılımcı ise bir önceki tabloda açıklandığı gibi işçi personelin olumsuzluklarının günlük raporlar halinde ilgili belediyenin başkanına bildirilmesi suretiyle günlük değerlendirmeler yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 26: İşçi Personele Yönelik Performans Değerlendirme İşlemi Gerçekleştiren Belediyelerin Ödüllendirme Yapıp Yapmadıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Evet	3	75,0
Hayır	1	25,0
Toplam	4	100,0

İşçi personele yönelik performans değerlendirme işlemi yürüten belediyelerin % 75'i değerlendirme sonucunda standart performansın üzerinde (iyi veya mükemmel) performansı tespit edilen kişilere yönelik bir ödüllendirme mekanizmaları olduğunu söylemişlerdir. % 25'lik kesim ise herhangi bir ödüllendirme mekanizmaları olmadığını belirtmişlerdir. Anket formları tek tek incelendiği zaman; ödüllendirme yapmayan belediyenin biraz önce bahsedilen, işçi personelin sadece olumsuzluklarının günlük raporlar halinde başkana bildirilmesi suretiyle performans değerlendirmesi yaptığını beyan eden belediye olduğu saptanmıştır.

Tablo 27: Ödüllendirme Yapan Belediyelerin Nasıl Bir Ödüllendirme Aracı Kullandıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Para ödülü verilmektedir.	2	66,7
Diğer	1	33,3
Toplam	3	100,0

Yukarıdaki tabloya bakılırsa, işçi personele yönelik performans değerlendirme sistemi kuran ve performansı standardın üstünde çıkan işçileri ödüllendiren belediyelerin % 66,7'sinin para ödülü verdikleri görülmektedir. Geri kalan % 33,3'lük orana tekabül eden bir belediye ise işçilerle olan sözleşmelerinde,

işçilerin gruplara ayrıldıklarını ve performansları yüksek olan işçilerin kendi gruplarının bir üst grubuna ilerleme hakkı kazandıklarını belirtmiştir. Tamamen ilgili belediyeye münhasır bir uygulamadır, genel değildir.

Tablo 28: Belediyelerin Memur Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Yürütüp Yürütmedikleri İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Evet	23	76,7
Hayır	7	23,3
Toplam	30	100,0

28. tabloda görüldüğü gibi İzmir ili ilçe belediyelerinin % 76,7'si memur personele yönelik hizmet içi eğitim çalışmaları yürütmektedirler. % 23,3'ü ise böyle bir çalışma yürütmediklerini belirtmişlerdir.

Şunu belirtmek gerekir; anket formları tek tek incelendiğinde, İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı ilçe belediyelerinin memur ya da işçi personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütme oranının, İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı olmayan ilçe belediyelerine göre yüksek olduğu fark edilmektedir. Diğer taraftan personel yetkililerinin çoğu, personelin performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için iş başı yapmadan önce temel eğitimden geçirilmesinin ve göreve başladıktan sonra da gerekli hizmet içi eğitimlerin verilmesinin şart olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde temel eğitim ve hizmet içi eğitim konuları üzerinde durulmuştur.

Tablo 29: Belediyelerin Memur Personele Yönelik Hangi Konularda Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Yürüttüklerine Dair Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Hizmet kalitesini artırma amaçlı bilgi aktarımı yapılmaktadır.	1	4
Halkla ilişkiler konusunda bilgiler verilmektedir.	2	8
Yeni çıkan mevzuat hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	5	22
Hepsi	18	78

Not: Bu soruda birden çok şık işaretlendiği için hesaplamalar her bir şık için yapılan işaretlemeye dayalı olarak yapılmıştır. Yüzdeler soruya cevap veren 23 belediye esas alınarak belirlenmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, bu soruya verilen cevaplarda en büyük yığılmanın 4. seçenekte yani “hepsi” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Demek ki, memur personele yönelik hizmet içi eğitim çalışmaları yürüten belediyelerin % 78’i hem hizmet kalitesini artırma amaçlı bilgi aktarımı yapmakta hem halkla ilişkiler konusunda bilgiler vermekte hem de yeni çıkan mevzuat hakkında bilgilendirme yapmaktadır. Belediyelerin % 22’lik bir bölümü ise sadece yeni çıkan mevzuat hakkında bilgilendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir. % 8’lik bir başka bölümü de sadece halkla ilişkiler konusunda bilgilendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. % 4’lük bir kesim ise sadece hizmet kalitesini artırma amaçlı bilgi aktarımı yapmakta olduklarını söylemiştir.

Tablo 30: Memur Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitimlerin Sıklıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
3 ayda bir	2	8,7
6 ayda bir	4	17,4
Yılda bir	3	13
Diğer	14	60,9
Toplam	23	100,0

Tablo 30’da görüldüğü gibi katılımcıların % 8,7’si görev aldıkları belediyelerin memur personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerini üç ayda bir

gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. % 17,4'lük bir orana sahip katılımcılar ise hizmet içi eğitim sıklığının altı ayda bir periyoduna tekabül ettiğini ifade etmişlerdir. % 13'lük orana sahip bir başka kesim ise memur personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yılda bir yapıldığını belirtmişlerdir. Çoğunluk 4. seçeneği yani "diğer" seçeneğini işaretlemiştir ve yazılan yorumların hepsi aynıdır. 4. seçeneği işaretleyen katılımcıların oranı % 60,9'dur ve bu grupta yer alanlar memur personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin periyodik olarak yapılmadığını, ihtiyaçlar ve imkanlar doğrultusunda rastgele yapıldığını dile getirmişlerdir.

Tablo 31: Belediyelerin İşçi Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Yürütüp Yürütmediklerine İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Evet	15	50,0
Hayır	15	50,0
Toplam	30	100,0

Tabloya bakıldığında yarı yarıya bir durumun söz konusu olduğu görülmektedir. İzmir ili ilçe belediyelerinin % 50'si işçi personele yönelik hizmet içi eğitim çalışmaları yürütmekte iken diğer % 50'si yürütmemektedir.

Tablo 32: İşçi Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitim Konuları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Hizmet kalitesini arttırma amaçlı bilgi aktarımı yapılmaktadır.	4	27
İş görme yöntemleri hakkında bilgi aktarılmaktadır.	2	13
Halkla ilişkiler konusunda bilgiler verilmektedir.	2	13
Hepsi	9	60

Not: Bu soruda birden çok şık işaretlendiği için hesaplamalar her bir şık için yapılan işaretlemeye dayalı olarak yapılmıştır. Yüzdeler soruya cevap veren 15 belediye esas alınarak belirlenmiştir.

32. tablo göstermektedir ki, işçi personele yönelik hizmet içi eğitim veren belediyelerin % 27'si hizmet kalitesini arttırma amaçlı bilgi aktarımına yönelik eğitimler vermektedir. % 13'ü iş görme yöntemleri hakkında bilgi aktarımı yapmaktadır. Yine aynı orana sahip başka belediyeler ise halkla ilişkiler konusunda bilgiler vermektedir. Ayrıca belediyelerin büyük çoğunluğu, % 60 gibi bir oranı oluşturanların hepsi; hem hizmet kalitesini arttırma amaçlı bilgi aktarımına yönelik eğitimler vermekte hem iş görme yöntemleri hakkında bilgi aktarımı yapmakta hem de halkla ilişkiler konusunda bilgiler vermektedir.

Tablo 33: İşçi Personele Yönelik Hizmet İçi Eğitimlerin Sıklıkları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
6 ayda bir	4	26,7
Yılda bir	5	33,3
Diğer	6	40,0
Toplam	15	100,0

Tablo 33'de görüldüğü gibi katılımcıların % 26,7'si işçi personele yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarının altı ayda bir yapıldığını belirtmişlerdir. % 33,3'ü ise

yılda bir seçeneğini işaretlemişlerdir. Katılımcıların % 40'ı 4. seçeneği yani “diğer” seçeneğini işaretlemişlerdir ve memurlara yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarının hangi sıklıklarla yapıldığını soran soruda olduğu gibi aynı cevaplar alınmıştır. Anket uygulanan belediyelerin personel yetkililerinin % 40'ı; işçi personele yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarının periyodik olarak yapılmadığını, ihtiyaçlar ve imkanlar paralelinde rastgele yapıldığını ifade etmişlerdir.

Tablo 34: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin İşçi Personelin Aldığı Ücretin, İşte Ortaya Koyduğu Performansına Uygun Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Evet	18	60,0
Hayır	8	26,7
Fikrim Yok	4	13,3
Toplam	30	100,0

Katılımcıların % 60'ı işçi personelin aldığı ücretin, işte ortaya koyduğu performansına uygun olduğunu düşünmektedir. Diğer taraftan, katılımcıların % 26,7'si bu görüşün aksini savunmaktadır. Ayrıca, katılımcıların % 13,3'ü fikir beyan etmek istememişlerdir.

Tablo 35: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin İşçilerin Aldıkları Ücretlerle İlgili Görüşleri

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Katılmıyorum	13	43,3
Katılıyorum	13	43,3
Fikrim Yok	2	6,7
Diğer	2	6,7
Toplam	30	100,0

Bazıları; kamu kesimindeki işçi personel için yeterince iş performansına sahip olmadıklarını ancak toplu sözleşmeler yoluyla sendikal gücü kullanarak, gereğinden

fazla ücret aldıkları görüşünü dile getirmektedir.¹⁰ Ankete katılan belediye personel yetkililerine bu görüş ile ilgili ne düşündükleri sorulduğu zaman, bu görüşe katılanlar ve katılmayanlar arasında oran açısından eşitlik olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 43,3'ü işçilerin performanslarına göre fazla ücret aldıkları görüşünü desteklerken, diğer bir % 43,3'lük kesim ise bu görüşü desteklememektedir. Ayrıca, başka görüşler belirten % 6,7'lik bir kesim de söz konusudur. Bu katılımcılar ise konuya farklı bir açıdan yaklaşmışlar ve işçilerin fazla ücret almadığını, memur personelin az ücret aldığını dile getirmişlerdir. Ülkemiz ekonomik şartları göz önünde bulundurulursa, memur personelin de işçi personel ile aynı haklara sahip olmaları gerektiğini yani aslında iki istihdam kategorisindeki personelin tümünün daha fazla ücret almaları gerektiğini savunmuşlardır. Katılımcıların % 6,7'lik bir bölümü ise bu konuyla ilgili fikir beyan etmek istememişlerdir.

Şunu da belirtmek gerekir; belediyelerde çalışan işçi personelin alacağı ücretler, belediye başkanının sendikalar ile birlikte imzaladığı toplu iş sözleşmelerinde belirlenir. Başkan, toplu iş sözleşmesini imzalamakla işçilerin alacağı ücreti kabul etmiş olur.

Tablo 36: Belediye Adına Anketi Dolduran Kişilerin 5393 Sayılı Kanununun 49. Maddesinde Düzenlenen Sözleşmeli Personel İstihdamı İle İlgili Görüşleri

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Uygundur	25	83,3
Uygun Değildir	3	10,0
Diğer	2	6,7
Toplam	30	100,0

Tablo 36'da görüldüğü gibi katılımcıların % 83,3'ü 5393 sayılı kanununun 49. maddesine göre belediyelerde sözleşmeli personel istihdam edilmesini uygun ve yerinde bulmaktadır. Bu görüşün aksini savunanların yani belediyelerde sözleşmeli personel istihdam edilmesini uygun ve yerinde bulmayanların oranı ise % 10'a

¹⁰ Bu çalışmayı hazırlayanların kişisel düşünceleri değildir.

tekabül etmektedir. Ayrıca, “diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcılar da mevcuttur ve bu katılımcıların oranı ise % 6,7’i bulmaktadır. “Diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcılar aslında bu uygulamanın yerinde olduğunu düşündüklerini özellikle belirtmişlerdir. Daha da ötesi; yeni düzenlemelerle¹¹ beraber, daha önce de üzerinde durulduğu gibi belediyelerin personel alımlarında hiç inisiyatiflerinin kalmadığını, sözleşmeli personel istihdamının bu anlamdaki tek açık kapı olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcıların böyle düşünmelerine rağmen diğer seçeneğini işaretlemelerinin sebebi ise bu uygulamanın suiistimal ediliyor olduğunu düşünmeleridir. 5393 sayılı kanunun 49. maddesinde sıralanan kadro karşılıklarının görüntü olarak kullanıldığı ve sırf tanıdık olması sebebiyle işe alımları gerçekleştirilen kişilerin aslında ihtiyaç arz etmemeleri, bu şekilde düşünmelerine ve şikayetçi olmalarına sebep olmuştur.

Tablo 37: Belediyelerin Sözleşmeli Personel İstihdamları İle İlgili Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Evet	28	93,3
Hayır	2	6,7
Toplam	30	100,0

Tablodan da açık bir şekilde anlaşıldığı gibi 2009 Kasım ayı itibariyle İzmir ili ilçe belediyelerinin % 93,3’ü belediyelerinde sözleşmeli personel istihdam etmektedir. Geri kalan % 6,7’lik kesim ise sözleşmeli personel istihdam etmemektedir.

Aralık ayı hem sicil değerlendirmesi hem de sözleşme yenileme ayı olması sebebiyle önemlidir. Aralık ayı itibariyle yukarıdaki tablodaki sonuçların değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

¹¹ “Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin yürütmesinin durdurulması ve “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in yürürlüğe girmesi kastedilmiştir.

Tablo 38: Sözleşmeli Personele Yönelik Performans Değerlendirmesi Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Soruya Verilen Yanıtlar

Yanıtlar	Sayı	Yüzde (%)
Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda değerlendirme işlemleri yapılmaktadır.	5	17,9
Sözleşmeli personelin performans değerlendirilmesi yapılmamaktadır.	23	82,1
Toplam	28	100,0

Tablo 38'e bakıldığı zaman, sözleşmeli personel istihdam edilen belediyelerin katılımcılarının % 82,1'inin 3. seçeneği işaretledikleri anlaşılmaktadır. Sözleşmeli personel istihdam eden belediyelerin % 82,1'i, bu kategoride yer alan personele yönelik herhangi bir performans değerlendirme işlemi uygulamamaktadır. Geri kalan % 17,9'luk kesim ise sözleşmeli personeline Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda değerlendirme işlemleri yapmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Belediyelerin ait oldukları norm kadro cetvelleri hatırlanacak olursa, cetvellerde sözleşmeli personel kategorisi olmadığı çünkü sözleşmeli personelin memur kadrosunun karşılık gösterilerek istihdam edildiği bilinmektedir. Belediye personel yetkilileri de belki bu sebepten ötürü sözleşmeli personele memur muamelesi yapıp aynı değerlendirme sürecinden geçiriyor olabilirler diye düşünülebilir.

Tablo 39: “Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin Öngördüğü İşe Alım Yöntemi İle İlgili Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Yerinde ve yeterli buluyorum.	12	40,0
Yönetmeliğin öngördüğü seçme sistemi bazı eksikliklere sahiptir.	11	36,7
Memur alımı için KPSS puanı hiç aranmamalıdır.	6	20,0
Diğer	1	3,3
Toplam	30	100,0

Tablo 39’da görüldüğü gibi katılımcıların % 40’ı Danıştay tarafından birçok maddesinin yürütmesi durdurulduğu için uygulanma olanağı ortadan kalkan “Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin öngördüğü işe alım yöntemini¹² yerinde ve yeterli bulmaktadır. Katılımcıların % 36,7’si ise adı geçen yönetmeliğin öngördüğü seçme sisteminin bazı eksikliklere sahip olduğunu düşünmektedir. % 20’lik bir kesim ise 3. seçeneği işaretlemiş ve memur alımı için KPSS puanının hiç aranmaması gerektiğini savunmuşlardır. “Diğer” seçeneğini işaretleyen bir yetkili ise adı geçen yönetmeliğin objektif kriterlere uygun olmadığını ve iptal edilmesinin yerinde bir karar olduğunu özellikle vurgulamıştır. Bu kişi isim vermeden konuyla ilgili yaşanmış bir örnek bile sunmuştur. Yetkilinin anlattığı bilgiye göre bazı belediyeler belli kişileri işe almak için yayınladıkları memur ilanlarına belli bir mahallede ikamet etme şartını koşup sadece bu mahalle sakinlerinin ilgili ilana başvurabilmelerini sağlamışlardır.

¹² İşe alım sürecinin nasıl işlediği bu çalışmanın bir önceki bölümünde anlatılmıştır.

Tablo 40: Memurların İşe Alımları İle İlgili Düzenlemeler Hakkındaki Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Memur alımında ÖSYM'nin KPSS puanına dayalı olarak belediyelere doğrudan yerleştirmede bulunduğu yöntemi doğru ve yerinde buluyorum.	5	16,7
“Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin öngördüğü biçimde, memur alımında belediyelere inisiyatif tanıyan bir yöntemi doğru ve yerinde buluyorum.	18	60,0
Diğer	7	23,3
Toplam	30	100,0

Uygulama evrenindeki belediyelerin personel yetkililerine; memur alımları söz konusu olduğunda “Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin öngördüğü şekilde KPSS'nin baraj sınavı olduğu ve bunun yanı sıra her belediyenin seçme sınavı yaparak inisiyatif kullandığı yöntemi mi, yoksa şu an olduğu gibi Devlet Personel Başkanlığı'nın sadece KPSS puanını temel alarak belediyelere doğrudan yerleştirme yaptığı yöntemi mi daha uygun buldukları sorulmuştur. Tablo 40'da görüldüğü gibi katılımcıların sadece % 16,7'si, memur alımında Devlet Personel Başkanlığı'nın KPSS puanına dayalı olarak belediyelere doğrudan yerleştirmede bulunduğu yöntemi doğru ve yerinde bulduklarını söylemişlerdir. Geriye kalanlar içinde % 60 gibi büyük bir orana sahip kesim ise “Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacaklara Dair Sınav Yönetmeliği”nin öngördüğü biçimde, memur alımında belediyelere inisiyatif tanıyan bir yöntemi doğru ve yerinde bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, % 23,3'lük oranı oluşturan katılımcılar “diğer” seçeneğini yani 3. seçeneği işaretlemiş ve bu katılımcıların 1 tanesi hariç diğerlerinin hepsi memur alımlarında KPSS puanının şart koşulmaması gerektiğini, daha da ileri gidilirse bu sınava girme zorunluluğunun hepten kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır. “Diğer” seçeneğini işaretleyip farklı görüş bildiren tek bir katılımcı

vardır ve bu katılımcı soruda bahsedilen iki yöntemin de aksayan yönlerinin olduğu doğrultusunda görüş bildirmiştir.

Bir önceki soruya verilen yanıtlar ile bu soruya verilen yanıtlar karşılaştırıldığı zaman bir önceki soruya yanıt olarak 3. seçeneği işaretleyen yani “Memur alımı için KPSS puanı hiç aranmamalıdır.” seçeneğini işaretleyen katılımcılar ile bu soruya yanıt olarak “diğer” seçeneğini işaretleyip KPSS aranmamalıdır diye görüş belirten katılımcılar aynı kişilerdir.

Tablo 41: 5393 Sayılı Kanununun 49. Maddesinde Yer Alan İkramiye Düzenlemesi İle İlgili Görüşler

Görüşler	Sayı	Yüzde (%)
Yerinde ve yeterli buluyorum.	9	30,0
Başarılı işçilerin ve sözleşmeli personelin kapsam dışında bırakılması yerinde bir düzenleme olmamıştır.	5	16,7
Bu hükmün pratikte uygulanması zordur.	6	20,0
Bu düzenlemeyi yerinde bulmuyorum.	2	6,7
Diğer	8	26,7
Toplam	30	100,0

5393 sayılı kanuna göre, “Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu ve devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.”(md. 49). İzmir ili ilçe belediyeleri personel yetkililerine bu uygulamayı nasıl buldukları sorulmuş ve katılımcıların % 30’u uygulamayı yerinde ve yeterli bulduklarını söylemişlerdir. Katılımcıların % 16,7’si, başarılı işçi ve sözleşmeli personelin kapsam dışında bırakılmasını yerinde bulmadıklarını ifade etmişlerdir. % 20’lik bir kesim, bu düzenlemenin pratikte uygulanmasının zor olduğunu söylemişlerdir. % 6,7’lik bir kesim ise bu düzenlemeyi topyekun yerinde bulmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyen

kesimin oranı % 26,7'e tekabül etmektedir. Bu katılımcılar ortak bir görüş etrafında toplanmışlardır. Hepsi de; ya yıllık prim sayılarının fazlalaştırılmasını ya % 10'dan fazla personele ikramiye verilmesini ya da gösterge rakamının arttırılması eylemlerinden birinin gerçekleştirilmesi gerekliliğini savunmuştur. Kısacası daha fazla başarılı personelin ikramiye almasını istemekte, uygulamanın yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Zaten böyle bir yetersizlik söz konusu olduğu için pratikte ikramiyeyi tüm personele eşit şekilde bölüştürdüklerini açıklamışlardır. Aksi takdirde ikramiye uygulamasının personel arasında huzursuzluk yarattığına dair not düşmüşlerdir. Bu katılımcıların anlaşamadıkları tek husus vardır, o da işçilerin bu düzenlemeye dahil olup olmamaları konusudur. Kimi katılımcılar sözleşmeli personel gibi işçilerin de bu uygulamaya dahil olmaları gerektiğini savunurken, diğer katılımcılar işçilerin sendikal hakları gereğince zaten belli aralıklarla ikramiye aldıklarını dolayısıyla tekrar ikramiye vermenin gerekli olmadığını savunmaktadırlar.

SONUÇ

Performans, bir amaca ulaşmak için gösterilen çabaların toplamıdır. Başka bir ifadeyle performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1998: 51). Örneğin, bir piyano virtüözünün sahnede gösterdiği başarılı veya başarısız etkinlik onun performansıdır. Bir piyano resitalinde, amaçlanmış veya planlanmış olan etkinlik resitalin başarılı bir şekilde gösterimidir. Etkinlik sonucu seyircinin beğenisi veya az alkışlama suretiyle gösterdiği tepki nitel sonucu; bilet hasılatlarının artışı veya azalışı şeklinde ortaya çıkan sonuç ise nicel sonucu oluşturur. O zaman şöyle denebilir, “performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir (Filiz, 2004: 1). Verimliliğin ölçülmesi sürecine performans değerlendirme süreci de denebilir.

Performans yönetimi ise şu şekilde tanımlanabilir: İyi bir performans seviyesine ulaşmak için idarenin, performans planlamasını ve denetimini de içeren geniş bir anlayış geliştirmesine *Performans Yönetimi* denir (Songur, 1995: 19). Bir başka ifade ile performans yönetimi; örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Şentürk, 2008: 192). Bu çerçevede performans yönetimi bireyleri; kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, birimlerden ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için performansın planlanması, performansın ölçülmesi-değerlendirilmesi ve performansın geliştirilmesi aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Çevik vd., 2008: 57).

1990’lı yıllar itibariyle başlayan gelişmeler ve dönüşümler çerçevesinde yeni yönetim sistemlerinden biri olan performans yönetimi, üç ana bileşenden oluşur. İlk bileşen; sistemi başlatan ve değerlendirmenin donelerini, temelini belirleyen

performans planlaması aşamasıdır. İkinci bileşen; klasik ve/veya modern performans ölçüm yöntemleri kullanılarak, performans planı taban alınarak yapılan performans değerlendirme aşamasıdır. Sistemin son bileşeni ise performans geliştirme aşamasıdır. İzlenecek eğitim ve gelişim stratejileri, performans değerlendirme aşaması sonuçlarına göre belirlenir. Performans geliştirme aşaması sonunda alınan kararlar da bir sonraki performans planlama aşamasının taslağını oluşturur. Bu üç bileşen birbirine hayati derecede bağlıdır ve ancak bütün aşamalar sistemli bir şekilde işletildiği takdirde istenen, planlanan performans seviyesine ulaşılabilir.

Ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılanması süreci toplumsal beklentilere bağlı olarak içeriden ve Avrupa Birliğine uyum çerçevesinde de dışarıdan önemli baskılarla karşı karşıya bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2007: 128). AB kurumları insan kaynakları yönetiminde son yıllarda; işe alma, iş tanımlama, kariyer yapılanma ve geliştirme, yükselme, eğitim ve sosyal politikaların performans temeline dayalı olarak yapılandırılması ve uygulanması ile yönetimde saydamlığı ve etkili olmayı sağlamaktadır (EU, 2002: 6).

Kamu örgütleri ele alındığı zaman, mevzuatta sadece memurlara yönelik sicil değerlendirme sisteminin varlığından söz edilebilir. Ayrıca, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, "Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir." denilmektedir (md. 122). Yine aynı kanunun bir başka maddesinde, "Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına, bağlı veya ilgili bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarında ... ödeme yapılabilir." denilmektedir (md. 123). Bu iki maddeden anlaşılan, kamu kurumlarında çalışan memurlara yönelik sicil değerlendirmesinin dışında, periyodik olmayan ve istisnai başarılarla yönelik takdir etme ya da ikramiye verme gibi bir ödül mekanizması mevcuttur. Sicil değerlendirme sisteminin ve ödül mekanizmalarının yeterliliği çokça tartışılmaktadır.

Belediyelerde çalışan kamu görevlileri ya 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na ya da 4857 Sayılı İş Kanunu'na tabi olarak çalışmaktadırlar. 4857 Sayılı yasa hükümlerine tabi çalışan personelin yani işçilerin performans

değerlendirmelerine ilişkin bir bilgi mevzuatta yer almamaktadır. Sadece işçilerin değil, belediyelerde çalışan 657 Sayılı kanuna tabi sözleşmeli personelin performans değerlendirmesiyle ilgili bilgi de bulunmamaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi, sadece memur personelin performans değerlendirmesi 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 109–121 maddeleri ile düzenlenen Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile ayrıntılandırılmıştır. Ayrıca yine 657 sayılı kanunun 122. ve 123. maddelerine göre görevinde olağanüstü başarı gösteren memurlara ikramiye ya da takdirname verilmektedir.

Bu çalışma kapsamında yürütülen alan araştırması sonucunda elde edilen veri ve bulgulara ilişkin bazı saptamalar yapılabilir:

- Anket uygulanan 30 ilçe belediyesinin 11'nde henüz İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü kurulmamıştır. Büyükşehir ilçe belediyesi ve ilçe belediyesi olarak bir ayırma gidildiği takdirde, 21 tane büyükşehir ilçe belediyesinin 6 tanesinde; 9 tane ilçe belediyesinin ise 5 tanesinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü olmadığı anlaşılmaktadır. Dikkat çekici olan nokta ise bu belediyelerin tümünün norm kadro cetvellerinde “Diğer Müdürlükler” kadroları mevcuttur. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü kurmamaları için yasal olarak herhangi bir engel yoktur. O zaman şöyle denebilir, bu belediyeler isteğe bağlı olarak İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü kurmamışlardır. Çalışmanın konusu belediyelerde personel performansının değerlendirilmesi olması sebebiyle belediyelerde personel ile ilgili bir müdürlüğün kurulup kurulmaması, personele verilen değer ve önemin bir yansıması olarak düşünülebilir.

- İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı ilçe belediyelerinin memur ya da işçi personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütme oranı, İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı olmayan ilçe belediyelerine göre yüksektir. 21 tane olan büyükşehir ilçe belediyesinin 18 tanesinde memurlara yönelik hizmet içi eğitim verilmektedir, 3 tanesinde ise verilmemektedir. İşçilere yönelik hizmet içi eğitim çalışmaları oranlarına bakılacak olursa 21 büyükşehir ilçe belediyesinin 12 tanesinde eğitimler verilmektedir, 9 tanesinde verilmemektedir.

İlçe belediyelerine bakılacak olursa 9 tane ilçe belediyesinin 5 tanesinde memurlara yönelik ve sadece 3 tanesinde işçilere yönelik hizmet içi eğitim verilmekte olduğu görülecektir.

- İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı olmayan ilçe belediyeleri ile ilgili bir başka sonuç; belediyelerde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü olsun ya da olmasın, personel alımlarının ve diğer işlemlerin tamamen belediye başkanının inisiyatifine dayalı olduğudur.

- Anket verileri ve yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilere dayanılarak, memur personele yönelik mevcut sicil sisteminden hoşnut olunmadığı ya da var olan sistemin bazı eksiklikleri olduğunun düşünüldüğü sonucuna varılabilir. Katılımcıların çoğu sicil değerlendirmelerinin objektif kriterlere göre yapılmamakta olduğuna inanmaktadır.

- Anket sonuçlarından anlaşılan bir başka ortak görüş ise yeni düzenlemeler ile beraber belediyelere memur ve işçi alımlarının zorlaştığı, belediyelerin bu konuda inisiyatiflerinin oldukça az olmasının yerinde olmadığı ve işçi alımları için KPSS şartı aranmasının gereksiz olduğunun düşünüldüğüdür.

- Ayrıca, 5393 sayılı kanununun 49. maddesinde düzenlenen ikramiye uygulamasının yetersiz olduğu ve sözleşmeli personelin bu düzenleme kapsamına alınması gerektiği yaygın olarak düşünülmektedir.

- Bu çalışmanın esasını oluşturan belediyelerde bireysel performans değerlendirme sistemleri ile ilgili sonuçlar değerlendirilecek olur ise özellikle işçi personele yönelik düzenli olarak işletilen, üç evreden oluşan, personele geri besleme sağlayan ve bir yönetim felsefesi olarak benimsenen performans değerlendirme sisteminin İzmir belediyelerinde uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

Memurlara yönelik sicil uygulaması haricinde performans değerlendirmesi yaptıklarını söyleyen Karşıyaka ve Konak Belediyeleri, Ek 3'te gösterilen performans cetvelini doldurmak suretiyle değerlendirme yapmaktadırlar. Bu belediyeler bahsedilen cetvelleri, sicil formlarına temel oluşturmak ve ikramiye alacak memur personeli belirlemek için kaynak olarak kullanmaktadırlar. Performans planlama ve performans geliştirme aşamalarının var olmaması, geçerli olan tekniklerden birini kullanarak değil de sadece sicil notlarına bakarak bu uygulamaları

gerçekleştirdikleri için performans yönetimi sistemini işlettiklerini söylemek mümkün değildir.

Sözleşmeli personele yönelik uygulamalara bakılacak olursa bazı belediyelerde sözleşmeli personel için sicil doldurulduğu görülmektedir. Aralık ayında memur sicilleri ile birlikte doldurulan sözleşmeli personel sicilleri, sözleşmeli personelin sözleşmelerinin yenilenmesine ya da feshine kaynak teşkil etmektedir. Bu uygulamanın adına performans değerlendirmesi demek yukarıda anlatılan sebeplerden ötürü epey güçtür.

Bazı belediyelerin hizmet içi eğitime, kalite yönetim sistemine ve performans yönetimine karşı duyarlı ve ilgili oldukları saptaması yapılmıştır. Anket formunun bazı soruları, modern performans değerlendirme tekniklerinden “360 Derece Performans Değerlendirme” tekniğinin unsurlarını içermektedir ve kimi yetkililer bu soruları görür görmez adı geçen tekniği anımsamışlardır. Modern performans değerlendirme tekniklerinden “360 Derece Performans Değerlendirme” tekniğinin bazı katılımcılar tarafından bilinmesi olumlu bir durumdur. Bu katılımcılar, adı geçen tekniği araştırmış ve uygulamaya koyabilmek için isteklidirler; ancak belediyelerde iş analizlerinin ve personel görev tanımlarının eksiksiz bir şekilde belirlenmesinin performans değerlendirmesi yapabilmenin ön koşulu olduğunu belirtmişlerdir. İleriki dönemlerde bu fikirleri hayata geçirmek istediklerinin üstünde durmuşlardır fakat bunun için tepeden tırnağa zihniyetlerin değişmesi gerektiğini ve hem merkez hem de yerel yöneticilerin maddi, manevi desteklerini esirgememeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Yorumlar incelenirken orijinal bir fikre de rastlanmıştır. Belediye personelinin düzenli aralıklarla belediye dışından bir komisyon tarafından performans değerlendirmesine tabi tutulması gerektiğini dile getirenler olmuştur. Performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak kullanılması ve geliştirilmesi adına üzerinde düşünmeye değer bir fikir olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayını; Ankara.
- Akal, Zuhâl (1992), *İşletmelerde Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları; Ankara.
- Akal, Zuhâl (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayını; Ankara.
- Akdemir, Ali (2003), *Düşünmeden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Yayınevi; İstanbul.
- Akdeniz, D. ve Derdiman, R. C. (2008), “Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Derlendirmesi”, *Polis Dergisi*, Sayı 3.
- Aldemir C., Ataol A., ve Budak G. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları; İzmir.
- Altıntaş, Abdullah (2008), ”Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 69.
- Anderson, Gene C. (1993), *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell Publishers; Great Britian.
- Arslan, Akın (2002), “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, *Kalder Forum*, Sayı 6.
- Aykaç B., Özer M. A., Tortop N. ve Yayman, H. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın; Ankara.
- Barutçugil, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık; İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık; İstanbul.
- Beardwell, Ian (2001), *Human Resource Management*, Education Limited; New York.
- Benli, A. ve Karakütük M. (2004), *Belediye İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Eğitim Alt Sisteminin Genel Görünümü*, “Çağdaş Yerel Yönetimler”, Sayı 3.
- Bilgiç, V., Çevik, H., Göksu, T., Gül, S., Karakaya, M. Seyhan, K. (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık; Ankara.

- Bilgin, Kamil Ufuk (2004), “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 2.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, TODAİE Yayınları; Ankara.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2008), “Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 2.
- Borman, C. W. (1997), “360° Ratings: An Analysis of Assumptions and a Research Agenda for Evaluating Their Validity”, *Human Resource Management Review*, Sayı 7.
- Bounds, G. M. (1998), *Supervision*, ITP; Ohio.
- Bulut, Zeki A. (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı 79; www.basarmevzuat.com.
- Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Yayınevi; Ankara.
- Canitez, A. B. (2000), “Performans Değerlendirmesi”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı 16–17; www.psikolog.org.tr.
- Canman, Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayını; Ankara.
- Canman, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi; Ankara.
- Carter, Cristopher C. (1994), *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, Amacom; A.B.D.
- Cascio, Wayne F. (1992), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Inc.; New York.
- Comerford, R. A. ve Callaghan, D. W. (1985), *Strategic Management: Text, Tools and Cases for Business Policy*, Kent Pub. Co.; Boston.
- Cornelius, N. (2001), *Human Resource Management*, Thomson Learning; North Yorkshire.
- Coşkun, Bayram (2007), “5393 Sayılı Belediye Kanununun İdari Vesayet Denetimi Açısından Değerlendirilmesi”, *Bildiriler Kitabı*, KAYFOR IV; Muğla.
- Çevik, Hüseyin (2007), “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi”, *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi* (Edit. H. Ateş-H. Kırılmaz-S. Aydın), Asil Yayın-Dağıtım; Ankara.

- Çevik H. H., Göksu T., Bilgiç V. K., Karakaya M., Seyhan K. ve Gül S. K. (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayınları; Ankara.
- Deming, Edwards W. (1994), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press; Cambridge.
- Demirbaş, Tolga (2002), “Denetimde Yükselen Paradigma: Performans Denetimi”, *Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Seminerleri*.
- Dicle, Ülkü (1982), *Yönelimsel Başarının Değerlendirilmesi-Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi; Ankara.
- Drucker, Peter F. (1994), *Management*, Butterworth-Heinemann; Oxford.
- Durna, U. ve Eren V. (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 1.
- Durna, U. ve Eren V. (2007), “Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 1.
- Erbaş, Ali (2008), *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım; Ankara.
- Erdumlu, Güngör (1996), *Belediyelerde Performans Ölçülmesi*, DPT Yayınları; Ankara.
- Fındıkçı, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları; İstanbul.
- Filippo, Edwin B. (1976), *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill Book Co.; New York.
- Filiz, Atilla (2004), “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”, *Sektörel Tanıtım Dergisi*, Ağustos sayısı; www.bilgiyonetimi.org.
- Flynn, Norman (1997), *Public Sector Management*, Prentice Hall; Harvester Wheatsheaf.
- Gabris, Gerald (1986), “Another Uneasy Look at Performance Appraisal”, *Review of Public Personnel Administration*, Sayı 17.
- Gatewood, Robert (2001), *Human Resource Selection*, Harcourt College Publishers; A.B.D.
- Giritli İ., Bilgen P. ve Akgüner T. (2001), *İdare Hukuku*, Der Yayını; İstanbul.
- Grady, William M. (1991), “Performance Measurement: Implementing Strategy”, *Management Accounting*, Haziran.

- Güler, Birgül A. (1999), *Belediye Personel Sistemi*, TODAİE; Ankara.
- Güler, Birgül A. (2005), *Kamu Personeli-Sistem ve Yönetim*, İmge Kitabevi; Ankara.
- Günday, Metin (1998), *İdare Hukuku*, İmaj Yayınevi; Ankara.
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2008), “Kamuda Performans Yönetimi”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Edit. A. Balcı-A. Nohutçu-N.K. Öztürk-B. Coşkun), Seçkin Yayıncılık; Ankara.
- Hayward, Neil S. (1976), "The Productivity Challenge", *Public Administration*, Sayı 36.
- İşbir, Eyüp G. (1977), *Türkiye’de Devlet Memurlarının Denetimi*, A.İ.T.İ.A Yayınları; Ankara.
- Karaman, Zerrin T. (2001), *Yerel Yönetimler*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları; İzmir.
- Kayar, Nihat (2008), *Kamu Personel Yönetimi*, Ekin Yayınevi; Bursa.
- Kılıç, Bülent (2007), *İstihdam Türleri Ve Hizmet Alanlarına Göre Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- King, Patricia (1984), *Performance Planning and Appraisal*, McGraw-Hill Book Co.; New York.
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Beta; İstanbul.
- Kovancı, Ahmet (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık; Ankara.
- Kozak, M. A. ve Yazıcılar, O. (2003), “İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”, *IS, GUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, Sayı 5, www.isguc.org.
- Köseoğlu, Özer (2008), “Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arkaplan ve Sorunlar”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Sayı 1.
- Köseoğlu, M. A. ve Örucü E. (2003), *İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi; Ankara.
- McKenna E. ve Beech N. (2002), *Human Resource Management: A Concise Analysis*, Pearson Education Limited; İngiltere.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları; Adana.

- Öztürk, Namık Kemal (2005), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümünün Amaçları ve Yöneticilerin Konumu”, *Türk İdare Dergisi*.
- Pearce, J. A., II and Robinson, R. B., Jr. (1991), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Richard D. Irwin Inc.; Illinois.
- Peters T. ve Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row; London.
- Roberts, Gary E. (2003), “Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works”, *Public Personel Management*, Sayı 32.
- Schuler, R. S. (1987), *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Co.; St.Paul.
- Sloma, Richard S. (1980), *How to Measure Managerial Performance*, Macmillan Publishing; New York.
- Songur, H. Mehmet (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını; Ankara.
- Şentürk, Hulusi (2008), *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İlke Yayınları; İstanbul.
- Thornton, George (2001), “The Application of Assesment Center Technology to the Evaluation of Personnel Records”, *Public Personnel Management*, Sayı 30.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2002), *Büro Yönetimi, Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayınları; Ankara.
- Tortop, Nuri (1999), *Personel Yönetimi*, Yargı Yayını; Ankara.
- Tuncer, Ali Hikmet (2006), “Performans Yönetimi ve Denetimi Uygulaması” *İdarecinin Sesi*; Sayı 114, Ocak-Şubat.
- Tutum, Cahit (1976), *Personel Yönetimi*, TODAİE; Ankara.
- Uyargil, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.; İstanbul.
- Vasu L. M., Stewart W. D. ve Garson G. D. (1990), *Organizational Behaviour and Public Management*, Marcel Dekker Inc.; A.B.D.
- Walker, J. W. (1980), *Human Resource Planning*, McGraw-Hill Publishing Co.; New York.

Yücel, Recep (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 3.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/oik702.pdf>

<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/aep.pdf>

http://europa.eu/documentation/official-docs/index_en.htm

<http://kutuphane.tbmm.gov.tr:8088/2004/200403591.pdf>

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/119.html>

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27314_0.html

http://www.alomaliye.com/4982_sayili_kanun.htm

<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>

<http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Home/Home.aspx>

<http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Mevzuat/YonetmelikTaslaklari/>

<http://www.memurum.biz/2007/06/mahalli-idarelere-memur-almna-dantaydan.html>

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html>

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27356.html>

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27428.html>

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27808.html>

http://www.mitaged.org.tr/kn_5393_bld_kanunu.htm

<http://www.oecd.org/dataoecd/34/6/3471139.pdf>

<http://www.sayistay.gov.tr/tc/faaliyet/faaliyet2000.asp>

<http://www.sayistay.gov.tr/tc/faaliyet/faaliyet2002.asp>

<http://www.sp.gov.tr/documents/5018kmykk.pdf>

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>

http://www.tesev.org.tr/UD_OBJS/PDF/DEMP/almanak2008

http://www.ttb.org.tr/data/kisa_haber/ekim05/taslak.php

EK 1: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Memurları Sicil Raporu**TC.
DEVLET MEMURLARI
SİCİL RAPORU**

Memurun
Adı ve Soyadı:
Doğum Tarihi:
Görevi:
Sicil Numarası:
Sicil Raporunun
Ait Olduğu Yıl:

F
O
T
O
Ğ
R
A
F

**DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN
16 NCI MADDESİ:**

Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak
Not Usulü ve Notların Derecelendirilmesi

Madde 16 — Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- 60 dan 75'e kadar olanlar orta,
- 76 dan 89'a kadar olanlar iyi,
- 90 dan 100' kadar olanlar çok iyi,

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilâve edebilirler. İlâve edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ) <i>NOT: Bu sütun, Yönetmelik'in 17 nci maddesi gereğince tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.</i>			
I İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCEİ	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCEİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCEİ	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)(1)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma"; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2 - Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3 - Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?			
4 - İntizam ve dikkati?			
5 - İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			

<p>6 - Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)</p>			
<p>7 - Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?</p>			
<p>8- (Ek: 19/1/1998– 98/10964 B.K. K.) İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)</p>			
<p>9 - Disipline riyeti?</p>			
<p>10 - Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?</p>			

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ, SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2 - Plânlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3 - Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4 - Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			
5 - Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6-Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7- Hâkimiyeti, kendine güveni?			
8 - Sosyal ve beşeri münasebetleri?			

SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Yabancı dil bilgisi?			
2 - Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı?			
3 - Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4 - Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı?			
5 - Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülkesi ve kültürüne bağlılığı?			
I İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI: MEMURUN BAŞARI DERESESİ VE SİCİLİ:			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	

EK 2: Anket Soruları

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket kâğıdı, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen “Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyeleri Örneği” adlı tez kapsamında hazırlanmıştır. Anket uygulamasıyla elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Sizlerin objektif değerlendirmeleri ve katkısı bu bilimsel çalışmanın amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

Lütfen cevaplarınızı şıkların karşısında yer alan kutucuklara işaretleyiniz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Bayram COŞKUN – Lale Sanem ŞEKERCİOĞLU

Anketi Dolduran Kişinin:

Belediyesi:

Görevi:

Öğrenimi:

Kıdem yılı:

Belediyenin Personel Durumu:

Norm Kadroya göre memur sayısı:

Norm Kadroya göre işçi sayısı:

Mevcut memur sayısı:

Mevcut işçi sayısı:

Sözleşmeli personel sayısı:

I- Belediyenizde “İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü” var mıdır?

(1) Evet

(2) Hayır

(3) Kurulma Aşamasında

II- Eğer Belediyenizde “İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü” yoksa personel iş ve işlemleri hangi müdürlük tarafından yürütülmektedir?

(1) Yazı İşleri Müdürlüğü

(2) Mali Hizmetler Müdürlüğü

(3) Diğer (lütfen belirtiniz)

III- Belediyenizin bir personel politikası olduğunu düşünüyor musunuz?

(1) Evet

(2) Hayır

(3) Fikrim yok

IV- Eğer Belediyenizin personel politikası varsa, bu politika hangi ilkelere dayanmaktadır? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

(1) Liyakat (yeterlik) ilkesine titizlikle uyma

(2) Torpil ve benzeri kayırma işlemlerini reddetme

(3) Sadece belediye sınırları içinde yaşayan kişileri çalıştırma

(4) Performansa dayalı ödüllendirme yapma

(5) Performansa dayalı yükseltme yapma

(6) Hepsi

(7) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

V- 2009 yılında yürürlüğe giren “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in öngördüğü işçi alım yöntemini nasıl değerlendiriyorsunuz?

(1) Yerinde ve yeterli buluyorum.

(2) Yönetmeliğin öngördüğü seçme sistemi bazı eksikliklere sahiptir.

(3) İşçi alımı için KPSS puanı hiç aranmamalıdır.

(4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

(5) Fikrim yok

VI- 2009 yılında yürürlüğe giren “Kamu Kurum ve Kuruluşlarına İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in işçi alımı için öngördüğü puanlama sistemini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- (1) Yeterli ve yeterli buluyorum.
- (2) Kişiler tamamen KPSS puanına göre alınmalıdır.
- (3) İşçi alımında Kurum sınavının oranı artırılmalıdır.
- (4) İşçi alımında KPSS puanının oranı artırılmalıdır.
- (5) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
- (6) Fikrim yok

VII-Bilindiği gibi, memurların iş performansının değerlendirilmesi 1986 yılında yürürlüğe giren “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” doğrultusunda yapılmaktadır. Bu kapsamda; halen var olan sicil sistemini personelin değerlendirilmesi için yeterli buluyor musunuz?

- (1) Yeterli buluyorum.
- (2) Var olan sicil sistemi personeli değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.
- (3) Var olan sicil formu personeli değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.
- (4) Var olan sicil sistemi tamamen yenilenmelidir.
- (5) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
- (6) Fikrim yok

VIII-Sicil raporlarının gizli tutulmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- (1) Uygun buluyorum.
- (2) Personelin eksikliklerini bilmesi açısından sicil raporunun ona gösterilmesi gerekir.
- (3) Sicil raporlarının kesinlikle gizli olmaması kanaatindeyim.
- (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
- (5) Fikrim yok

IX- Sizce memurların yılda bir (Aralık ayında) değerlendirilmesi yeterli midir?

- (1) Yeterlidir.
- (2) Yılda en az iki kere yapılmalıdır.
- (3) Değerlendirme iki yılda bir yapılmalıdır.
- (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
- (5) Fikrim yok

X- Memur personelin sadece amirleri tarafından değerlendirilmesini yerinde ve yeterli buluyor musunuz?

- (1) Yeterlidir.
- (2) Personelin iş arkadaşları da değerlendirmeye katılmalıdır.
- (3) Kişinin sunduğu hizmetten faydalananlar da değerlendirmeye katılmalıdır.
- (4) Kişinin, hem amirleri, hem iş arkadaşları hem de hizmet sunduğu kişilerce değerlendirilmesi en iyi değerlendirme yöntemidir.
- (5) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
- (6) Fikrim yok

XI- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin 17. Maddesinde belirtilen ve şahsiyet değerlendirilmesini amaçlayan, “genel durum ve davranışlara” ilişkin görüşünüz nedir?

- (1) Bu maddede belirtilen durum ve davranışlar şahsiyet değerlendirmesi için yeterlidir.
- (2) Bu maddede belirtilen durum ve davranışlar şahsiyet değerlendirmesi için yetersiz kalmaktadır.
- (3) Memurlar için önemli olan işteki performanslarıdır. Dolayısıyla şahsiyet değerlendirmesi gereksizdir.
- (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
- (5) Fikrim yok

XII-Sicil raporunun “Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları” başlığı altında yer alan ve memurların mesleki açıdan değerlendirilmesini amaçlayan sorulara ilişkin görüşünüz nedir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- (1) Bu başlık altında belirtilen sorular mesleki ehliyeti değerlendirmek için yeterlidir.
 (2) Bu başlık altında belirtilen sorular mesleki ehliyeti değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.
 (3) Bu sorular günümüzün yönetim anlayışı çerçevesinde yenilenmelidir.
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
 (5) Fikrim yok

XIII-Sicil raporunun “Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notları” başlığı altında yer alan ve memurların yöneticilik ehliyetlerinin değerlendirilmesini amaçlayan sorulara ilişkin görüşünüz nedir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- (1) Bu başlık altında belirtilen sorular yöneticilik ehliyetini değerlendirmek için yeterlidir.
 (2) Bu başlık altında belirtilen sorular yöneticilik ehliyetini değerlendirmek için yetersiz kalmaktadır.
 (3) Bu sorular günümüzün yönetim anlayışı çerçevesinde yenilenmelidir.
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
 (5) Fikrim yok

XIV-Var olan sicil sistemi yanında, memur personelin değerlendirilmesi için, ilave bir performans değerlendirme işlemi yürütüyor musunuz?

- (1) Evet (2) Hayır

XV- Eğer cevabınız “evet” ise, ek performans değerlendirme işlemi hangi amaçla yapıyorsunuz?

- (1) Memur personelin işteki performansını daha iyi ölçmek için
 (2) Memur personelin şahsi ehliyetlerini daha iyi ölçmek için
 (3) Sicil raporu memurları değerlendirmek açısından yetersiz kaldığı için
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XVI- İşçi personel için kullandığınız bir performans değerlendirme sistemi var mıdır?

- (1) Evet (2) Hayır

XVII-Eğer işçi personel için bir performans değerlendirme sisteminiz varsa bu nasıl bir yapıya sahiptir?

- (1) İşçi personelin şahsi ehliyetini ölçmek amacıyla yöneliktir.
 (2) İşçi personelin mesleki ehliyetini ölçmek amacıyla yöneliktir.
 (3) İşçi personelin hem şahsi hem de mesleki ehliyetini ölçme amacıyla yöneliktir.
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XVIII-İşçi personel için performans değerlendirme yapılıyor ise hangi sıklıkla yapılmaktadır?

- (1) 3 ayda bir
 (2) 6 ayda bir
 (3) Yılda bir
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XIX-İşçi personel için yapılan performans değerlendirme sonucunda, standart performansın üzerinde (iyi veya mükemmel) performansı tespit edilen kişilere yönelik bir ödüllendirme mekanizmasına sahip misiniz?

- (1) Evet (2) Hayır

XX- Eğer cevabınız “evet” ise, nasıl bir ödüllendirme aracı kullanıyorsunuz?

- (1) Para ödülü verilmektedir.
 (2) Ayni yardım yapılmaktadır.
 (3) Daha fazla izin hakkı verilmektedir.
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXI- Belediyenizin memur personeline yönelik performanslarını artırma amaçlı, hizmet içi eğitim çalışmaları yürütüyor musunuz?

- (1) Evet (2) Hayır

XXII-Eğer cevabınız evet ise, hangi konularda hizmet içi eğitim çalışmaları yürütülmektedir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- (1) Hizmet kalitesini artırma amaçlı bilgi aktarımı yapılmaktadır.
 (2) Halkla ilişkiler konusunda bilgiler verilmektedir.
 (3) Yeni çıkan mevzuat hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.
 (4) Hepsi
 (5) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXIII-Memur personele yönelik hizmet içi eğitim çalışmaları hangi sıklıkta yapılmaktadır?

- (1) 3 ayda bir
 (2) 6 ayda bir
 (3) Yılda bir
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXIV-Belediyenizin işçi personeline yönelik performanslarını artırma amaçlı, hizmet içi eğitim çalışmaları yürütüyor musunuz?

- (1) Evet (2) Hayır

XXV- Eğer cevabınız evet ise, hangi konularda hizmet içi eğitim çalışmaları yürütülmektedir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- (1) Hizmet kalitesini artırma amaçlı bilgi aktarımı yapılmaktadır.
 (2) İş görme yöntemleri hakkında bilgi aktarılmaktadır.
 (3) Halkla ilişkiler konusunda bilgiler verilmektedir.
 (4) Hepsi
 (5) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXVI-İşçi personele yönelik hizmet içi eğitim çalışmaları hangi sıklıkta yapılmaktadır?

- (1) 3 ayda bir
 (2) 6 ayda bir
 (3) Yılda bir
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXVII-Sizce işçi personelin aldığı ücret, işte ortaya koyduğu performansa uygun mudur?

- (1) Evet (2) Hayır (3) Fikrim yok

XXVIII-Bazıları; kamu kesimindeki işçi personel için yeterince iş performansına sahip olmadıklarını ancak toplu sözleşmeler yoluyla sendikal gücünü kullanarak, gereğinden fazla ücret aldıkları görüşünü dile getirmektedir. Bu görüş hakkında düşünceniz nedir?

- (1) Katılmıyorum
 (2) Katılıyorum
 (3) Fikrim yok
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXIX- 5393 sayılı Belediye Kanunu ile (md. 49), Belediyelerde sözleşmeli personel istihdam olanağının artırılmasını nasıl karşılıyorsunuz?

- (1) Uygun ve yerinde buluyorum.
 (2) Belediyelerde personelin sözleşmeli statüde istihdam edilmesi doğru bir uygulama değildir.
 (3) Fikrim yok
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXX- Belediyenizde sözleşmeli personel istihdam ediliyor mu?

- (1) Evet (2) Hayır

XXXI-Eğer Belediyenizde sözleşmeli personel istihdam ediyorsanız, bu personelin performans değerlendirmesini nasıl yapıyorsunuz?

- (1) Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda değerlendirme işlemleri yapılmaktadır.
 (2) Sözleşmeli personel için Kendimizin geliştirdiği bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.
 (3) Sözleşmeli personelin performans değerlendirmesi yapılmamaktadır.
 (4) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..

XXXII-Memur personelin alımı için 2007 yılında yürürlüğe giren, ancak bazı maddelerinin Danıştay'ca yürürlüğünün durdurulmasından dolayı uygulanmayan "Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacıklara Dair Sınav Yönetmeliği"nin öngördüğü işe alım yöntemini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- (1) Yerinde ve yeterli buluyorum.
 (2) Yönetmeliğin öngördüğü seçme sistemi bazı eksikliklere sahiptir.
 (3) Memur alımı için KPSS puanı hiç aranmamalıdır.
 (5) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
 (4) Fikrim yok

XXXIII- Memur personelin alımı için "Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacıklara Dair Sınav Yönetmeliği"nin öngördüğü biçimde, KPSS'nin baraj sınav olduğu ve bunun yanında her belediyenin seçme sınavı yaptığı yöntemi mi, yoksa daha önce olduğu gibi ÖSYM'nin belediyelere doğrudan yerleştirme yaptığı yöntemi mi doğru buluyorsunuz?

- (1) Memur alımında ÖSYM'nin KPSS puanına dayalı olarak belediyelere doğrudan yerleştirmede bulunduğu yöntemi doğru ve yerinde buluyorum.
 (2) "Mahalli İdarelere İlk Defa Atanacıklara Dair Sınav Yönetmeliği"nin öngördüğü biçimde, memur alımında belediyelere inisiyatif tanıyan bir yöntemi doğru ve yerinde buluyorum.
 (3) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
 (4) Fikrim yok

XXXIV-5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. Maddesinde yer alan "Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına; başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu geçmemek üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir ..." düzenlemesini nasıl değerlendiriyorsunuz? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- (1) Yerinde ve yeterli buluyorum.
 (2) Başarılı işçilerin ve sözleşmeli personelin kapsam dışında bırakılması yerinde bir düzenleme olmamıştır.
 (3) Bu hükmün pratikte uygulanması zordur.
 (4) Bu düzenlemeyi yerinde bulmuyorum.
 (5) Diğer (lütfen belirtiniz)... ..
 (4) Fikrim yok

XXXV- Belediyelerde bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili olarak söylemek istediğiniz başka bir şey varsa lütfen belirtiniz.

.....

İlgi ve katılımınız için teşekkürler...

EK 3: Karşıyaka ve Konak Belediyelerinde Kullanılan Performans Cetveli

EK-2
PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ

SİCİL NO	MİT ÖLÇÜGÜ YILI	PERSONELİN ADI SOYADI		ÜNVAN	YAPILAN İŞİN KALİTESİ		PERSONELİN GÖRÜLE BİLİŞKİN NİTELİKLERİ		PERSONELİN KİŞİSEL NİTELİKLERİ		TOPLAM	
		1. AMİR	2. AMİR		1. AMİR	2. AMİR	1. AMİR	2. AMİR	1. AMİR	2. AMİR		1. AMİR
					0-20 PUAN	20-40 PUAN	0-40 PUAN	0-20 PUAN	0-100 PUAN			
					1. AMİR	2. AMİR	1. AMİR	2. AMİR	1. AMİR	2. AMİR	1. AMİR	2. AMİR

1. Sicil Amiri
Adı Soyadı
Ünvanı

2. Sicil Amiri
Adı Soyadı
İmzası

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Lale Sanem Şekerciöğlu

Doğum Yeri : İzmir

Doğum Yılı : 1982

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1993-2000 : Özel İzmir Amerikan Lisesi

Lisans 2000-2004 : Muğla Üniversitesi / Kamu Yönetimi

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2006–2008 : ASES Özel Güvenlik Hizmetleri Ltd. Şti. / Yönetici Asistanlığı

2008–2009 : Doğankoç Özel Güvenlik Hizmetleri Ltd. Şti. / İnsan Kaynakları Yönetmeni