

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ VE  
KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANSIN  
DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

**Hazırlayan  
Şener UYSAL**

**Danışman  
Prof. Dr. Sevinç KÖSE**

**MANİSA  
2014**

## ÖZET

İş yaşamında bireyin performansının değerlendirilmesi diğer bir deyişle fiziksel ve düşünsel emeğinin ölçümü, her zaman öncelikli konu olmuştur. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan unsurların başında çalışanları gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ve işletmeye ilişkin kararların adil biçimde verilebilmesi için, iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Türkiye'de kamu kurumlarında performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği, 10. Kalkınma Planında (2014-2018) belirtilmiş, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa bağlı olarak 2007 yılında yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile, çalışanların yeterliliği ve performansının değerlendirilmesine yönelik önlemlerin alınması için kamu idareleri görevlendirilmiştir. Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında performans yönetimi sistemi uygulamalarını incelemek, çalışanların performans değerlendirmesi için yeni bir model önerisi sunmak, kamu kurumlarında performans yönetimine ilişkin var olan sorunları ortaya koyarak, çözümü için alınacak tedbirleri belirlemektir.

Araştırma amacına yönelik öncelikle ilgili yazın incelemiştir. Araştırmada, nitel bir veri toplama aracı olan odak grup görüşmesi tekniği kullanılmıştır. Kurumlarıyla ilgili mevzuat ve yürütülen çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgileri olacağı düşüncesiyle, Manisa'da farklı kamu kurumlarında yöneticilik yapan 6 müdürün görüşlerine başvurulmuştur. Odak grup görüşmesinde, 12 açık uçlu soru ve 4 yarı yapılandırılmış soru olmak üzere 16 soru kurum müdürlerine sorulmuştur.

Araştırmanın sonucunda; Türkiye'de performans yönetimi sistemi uygulamaları yerine daha dar kapsamlı bireysel performansın değerlendirilmesine yönelik çalışmaların, bazı kurumlarda (Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı-TAGEM, TBMM Başkanlığı vd.) başlatıldığı belirlenmiştir. Türkiye'de kamu idareleri, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nin gereklerini yerine getirdiği takdirde performans yönetimine ilişkin birçok sorunun çözüleceği düşünülmektedir. Bulgular kapsamında bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin önerilen model; birim hedeflerine göre bireysel hedeflerin belirlendiği çıktı ve sonuç odaklı, aynı zamanda davranışlar ve mesleki bilgi, beceriyi dikkate alan içeriktedir. Modelde çoklu değerlendiriciler ve değerlendirme görüşmesiyle geri-beslemenin önemi göz ardı edilmemiştir.

## ABSTRACT

In professional life, performance evaluation of an individual, in other words measurement of his/her physical and intellectual labor, has always been a subject with priority. Employees are most important elements of companies that provide competition advantage. Therefore in order to take fair decisions related with employees and the company, a good performance management system is necessary. The necessity of increase in performance management system in public institutions of Turkey was mentioned in 10. development plan (2014-2018) and public administrations were instructed, for the precautions to be taken related with evaluation of employee sufficiency and performances, by the Public Internal Control Standards Declaration which came into effect in 2007 based on Public Financial Management and Control Law no 5018.

The aim of the research is to examine the performance management system applications in public institutions and submit a new performance evaluation model suggestion for employees. The secondary aim is to determine the existing problems related with performance management in public institutions and the precautions to be taken for their solution.

First of all the related literature was examined aiming for research purpose. In the research focus group discussion method, which is a qualitative data collection tool, was used. Opinions of 6 directors employed in various public institution of Manisa was asked assuming that they might have detailed information about legislation and performed studies related with their institution. In focus group discussion, 16 questions (12 open ended and 4 semi configured) were asked to the institution directors.

At the end of the research, it was determined that narrow scoped studies aiming to evaluate the individual performance were initiated instead of performance management system applications in some institutions of Turkey (ministry of health, ministry of national education, ministry of food, agriculture and livestock-TAGEM and TGNA chairmanship). It is considered that if public institutions carry out the necessities of Public Internal Control Standards Declaration, many problems related with performance management will be solved. Under the scope of the findings, the suggested model related with evaluation of individual performance is output and result oriented where

individual targets are determined according to division targets and at the same time takes behaviors, professional knowledge and skills into consideration. In the model, the importance of multiple evaluators, evaluation interview and feedback is not neglected.

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../...../2014

Şener UYSAL

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 21.11/2014 tarih ve 23/EC3 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Şener UYSAL'ın " Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi" konulu tezi incelenmiş ve aday 11.12/2014 tarihinde saat 10.00'da/de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 80 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	OY BİRLİĞİ	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına *	<input type="checkbox"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine **	<input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. \*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

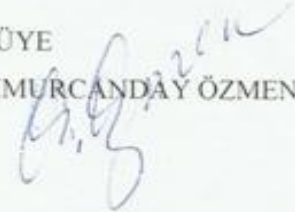
BAŞKAN (Tez Danışmanı)

Prof. Dr. Sevinç KÖSE



ÜYE

Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN



ÜYE: Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER



ÜYE: Prof. Dr. Mustafa TEPECİ



ÜYE: Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA



Evet

Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## ÖNSÖZ

Çalışma yaşamında harcanan emeğin tam olarak karşılığının verilebilmesi, güvenilir ve objektif performans ölçümüne bağlıdır. Performans, bireyin belirli bir zaman diliminde belirli bir işi, belirlenen hedefe ne kadar ulaştırdığının göstergesi, çalışanın işe yönelik davranış biçimidir. Diğer bir deyişle performans, bireyin bir işi yaparken gösterdiği çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır.

Bu çalışmada, öncelikle kamu kurumları performans yönetimi sistemi uygulamaları incelenmiştir. Kamu kurumlarında uygulanan performans yönetim sistemleri, ülkelerin gelişmişlik düzeyi, toplumların kültürü, kurumların amaç, hedef, misyon ve kültürü ile diğer faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Değişiklik göstermeyen tek unsur ise emeğin güvenilir biçimde ölçülmesi zorunluluğudur. Araştırma sonucunda, kamu kurumu çalışanları için yeni bir performans değerlendirme modeli önerisi sunulmuştur. Önerilen modele göre; çalışanın performans hedefleri çalışanla birlikte planlanmalı, davranışlar ve mesleki bilgi beceriler performans kriteri olarak dikkate alınmalı, değerlendirme sonuçları terfi, ücret ve rotasyon gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında göz önünde tutulmalıdır. Araştırmada ayrıca, ülkemiz kamu kurumlarında performans yönetimine ilişkin var olan sorunlar belirlenip, çözüm önerileri sunulmuştur. Özellikle performans yönetimi sistemiyle ilgili mevcut mevzuatların uygulanmasında, kurumların üst yönetimlerince kararlılık gösterilmesi ihtiyacı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın her aşamasında bana destek ve yön veren değerli tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye ve tez izleme komitesi üyeleri değerli hocalarım Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER'e ve Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca varlıklarıyla ve gösterdikleri sabırla her zaman yanımda olan eşim Gülay UYSAL'a, çocuklarım Osman UYSAL ve Pelin UYSAL'a teşekkürlerim içtendir.

Şener UYSAL

Aralık, 2014

## İÇİNDEKİLER

<b>Özet</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iii</b>
<b>Yemin Metni</b>	<b>v</b>
<b>Tez Savuma Sınav Tutanağı</b>	<b>vi</b>
<b>Önsöz</b>	<b>vii</b>
<b>İçindekiler</b>	<b>viii</b>
<b>Tablolar Listesi</b>	<b>xv</b>
<b>Şekiller Listesi</b>	<b>xvi</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu, Problem	1
1.2. Amaç	2
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	5

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KURAMSAL TEMELLER; ÇALIŞMA YAŞAMINDA PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ</b>	<b>6</b>
2.1. Performans Yönetimi Sistemine İlişkin Kavramsal Çerçeve, Tarihçe, Amaç ve Temel Unsurlar	6
2.1.1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Sistemi	6
2.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi	11
2.1.3. Performans Yönetimi Sisteminin Amaç ve Temel Unsurları	15



2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları, Yararları ve Evreleri	17
2.2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları	17
Stratejik Planlama	18
Çalışanların Tedarik ve Seçimi	19
Ücret Yönetimi	19
Kariyer Geliştirme	19
Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	20
İşten Uzaklaştırma veya Ayırma Kararları	21
Diğer Kullanım Alanları	23
2.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları	24
Performans yönetimi sisteminin yöneticiler için yararları	24
Performans yönetimi sisteminin çalışanlar için yararları	25
Performans yönetimi sisteminin örgüt için yararları	25
2.2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Evreleri	26
2.2.4. Performans Yönetimi Sürecinin Çatışan Hedefleri	30
2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Oluşturulması	34
2.3.1. Tarafların Performans Yönetimi Sisteminden Beklentileri	34
2.3.1.1. Çalışanların Beklentileri	34
2.3.1.2. Yöneticilerin Beklentileri	36
2.3.1.3. Sendikaların Beklentileri	37
2.3.2. Performans Değerlendirme Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi	38
Değerlendirme periyotları	41
2.3.3. Performans Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi	42
Yöneticilerce değerlendirme	42
Öz-değerlendirme	42
İş arkadaşları veya astlar tarafından değerlendirme yapılması	43
Müşteriler tarafından değerlendirme yapılması	44
Danışman veya uzmanlar tarafından değerlendirme	44
360 derece geri-besleme yaklaşımı	45
2.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	45
2.3.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	46

Sıralama Yöntemi	46
Zorunlu Dağılım Yöntemi	47
2.3.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	47
Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri-Grafik Değerlendirme Skalaları	47
Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri	49
Davranışsal beklenti ölçümleri	49
Davranışsal gözlem ölçümleri	50
Kritik Olay Yöntemi	50
İşaretleme Listesi Yöntemi (Kontrol Listesi Yöntemi)	51
2.3.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	52
Doğrudan Endeks Yöntemi	53
Standartlar Yöntemi	53
Metin Değerlendirmesi	53
Amaçlara Göre Yönetim	54
Değerlendirme merkezleri	57
2.3.4.4. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yöntemler	57
2.3.4.5. Performans Değerlendirmede Yetkinliklerden Yararlanma	58
2.3.4.6. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	61
360 derece geri-beslemenin avantaj ve dezavantajları	63
360 derece geri-beslemenin başarı kriterleri	64
2.3.4.7. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	64
2.4. Performans Yönetimi Sisteminin Planlanması, Değerlendirilmesi ve Değerlendirme Görüşmeleri	67
2.4.1. Performans Planlamanın Yararları, Evreleri ve Planlamada	
Dikkat Edilecek Konular	67
Performans planlamanın yararları	67
Performans planlamanın evreleri	68
Performans planlamada dikkat edilecek konular	71
2.4.2. Performansın Değerlendirilmesi ve Değerlendirme Hataları	71
Yasal kısıtlamalar	71
Değerlendirici Hataları	71
Halo etkisi	72

Ortalama eğilim hatası	72
Hoşgörü ve katılık hatası	72
Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	72
Kontrast hataları	73
Kişisel önyargılar	73
Pozisyondan etkilenme	73
Atıf hatası	73
2.4.3. Değerlendirmenin Kabulü, Değerlendirmeye Karşıt Fikirler	73
2.4.4. Sistemin Tasarımına Bağlı Yapılan Hatalar	75
2.4.5. Değerlendirme Görüşmesi	76
2.4.5.1. Değerlendirme Görüşmesi Öncesi Yapılacaklar	76
2.4.5.2. Değerlendirme Görüşmeleri	77
2.4.5.3. Performans Geliştirme; Eğitim, Danışmanlık, Koçluk ve Diğer Uygulamalar	79
Eğitim	79
Danışmanlık	80
Koçluk	81
Mentorluk	83
Arabulucu uzmanla çalışma	83
2.5. Performans Yönetimi Sisteminin Başarısını Etkileyen Unsurlar	83
2.5.1. Ekip Performansı	83
2.5.2. Eğitimin Önemi	85
2.5.3. Çevresel Faktörleri Dikkate Alma	86
2.5.4. Açık İletişim	88
2.5.5. Standardizasyon	89
2.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret-Maaş Yönetiminde Kullanılması	90
2.7. Performans Değerlendirmenin Diğer Örgütsel Kavramlarla (Örgütsel Adalet, Motivasyon, Örgüte Bağlılık vd.) İlişkisi	92
2.8. Performans Yönetiminde Güncel Gelişmeler	94
2.9. Bazı Ülkelerde Kamu Hizmetlerinde Performans Yönetimi Sistemi	99
2.9.1. Avrupa Birliği Üyesi Devletler	99

2.9.1.1. Danimarka	102
Bürokratik olmayan bir örnek-	
“Danimarka Ticaret ve Şirketler Ajansı”	104
2.9.1.2. Finlandiya	106
Finlandiya’da bazı kurumlarda performans	
değerlendirme çalışmaları	109
Finlandiya Maliye Bakanlığı	109
Finlandiya Yol İdaresi örneği	109
Finlandiya İstatistik Kurumu örneği	110
2.9.1.3. İngiltere	111
İngiltere Kabine Ofisi performans değerlendirme sistemi örneği	112
2.9.1.4. İsveç	115
2.9.1.5. İsviçre	117
2.9.1.6. Hollanda	117
2.9.1.7. Almanya	118
2.9.1.8. İtalya	121
2.9.1.9. Fransa	122
2.9.1.10. Romanya	123
2.9.1.11. Avusturya	124
2.9.2. Türkiye ve Diğer Ülkelerde Performans Değerlendirme	125
(Norveç, Japonya, Endonezya, Brezilya, ABD, Çin, Pakistan ve	
Diğer Ülkeler)	

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANSIN</b>	
<b>DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ</b>	137
3.1. Araştırmanın Problemi, Amaç ve Önemi	137
3.2. Yöntem	138
3.2.1. Verilerin Toplanması	139
3.2.2. Verilerin Analizi	140
3.3. Bulgular ve Yorum	141

Tema 1: Performans Planlama	141
Tema 2: Performans Değerlendirme	149
Tema 2a: Değerlendirme Kriterleri	150
Tema 2b: Değerlendirme Sıklığı ve Değerlendiriciler	152
Tema 3: Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı	156
Tema 4: Eleştiri ve Öneriler	159
3.4. Türkiye’de İç Kontrol Sistemi, Bazı Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamaları	162
3.4.1. Milli Eğitim Bakanlığı	168
3.4.2. Sosyal Güvenlik Kurumu	170
3.4.3. Sağlık Bakanlığı	173
3.4.4. TBMM Başkanlığı	175
3.5. Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi	176
3.5.1. Performans Planlama	177
3.5.2. Kriter ve Standartlar	178
3.5.3. Performans Değerlendirme Periyodu	183
3.5.4. Performans Değerlemeyi Yapacak Kişiler	183
3.5.5. Performans Puanının Hesaplanması ve Başarı Düzeylerini Derecelendirme	184
3.5.6. Performans Değerlendirmesini Yapacak Yöneticilerin ve Eş-değerlendiricilerin Sorumlulukları	185
3.5.7. Performans Değerlendirme Eğitimleri	186
3.5.8. Performans Hedeflerini Belirleme, Gözden Geçirme ve Değerlendirme Görüşmesi	187
3.5.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Ödüllendirme ve Yaptırımlar	188
3.5.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İncelenmesi ve Yeniden Değerlendirme	188
3.5.11. Performans Değerlendirme Arşiv Dosyası	189

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	191
<b>EKLER</b>	200
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR</b>	203

## TABLULAR L İSTESİ

Tablo 1. Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması	9
Tablo 2. Karşılaştırmalı Performans Formu	21
Tablo 3. Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği	46
Tablo 4. Geleneksel Değerlendirme Ölçeği Tablosu	48
Tablo 5. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği	49
Tablo 6. Davranışsal Gözlem Skalası	50
Tablo 7. Kritik Olay Kayıt Örneği	51
Tablo 8. Kontrol Listesi Örneği	52
Tablo 9. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu	56
Tablo 10. Performans Değerlendirme Yönetmelerinin Karşılaştırması	66
Tablo 11. Çalışanların ve Yöneticilerin Algı ve Varsayımları	89
Tablo 12. Performans Değerlendirme ve Hedef Anlaşmasının Karşılaştırılması	100
Tablo 13. Danimarka Kamu Hizmetleri Ücret Sistemi	103
Tablo 14. Danimarka Ticaret ve Şirketler Ajansı Performans Anlaşması	104
Tablo 15. Finlandiya'da Geleneksel ve Yeni Ücret Sistemi	108
Tablo 16. İngiltere Kabine Ofisi Performans Değerlendirme Sistemi	114
Tablo 17. Çalışma Grubu Üyelerinin Demografik Bilgileri	139
Tablo 18. Çalışma Grubu Üyelerinin Kurum Bilgileri	139
Tablo 19. Çalışanlar, Davranışlara Yönelik Hangi Kriterlerle Değerlendirilmelidir?	150
Tablo 20. Çalışanlar, Mesleki Bilgi ve Becerilere Yönelik Hangi Kriterlerle Değerlendirilmelidir?	151
Tablo 21. Çalışanların Performansı Hangi Aralıklarla Değerlendirilmelidir?	152
Tablo 22. Çalışanların Performansı Kimler Tarafından Değerlendirilmelidir?	153
Tablo 23. Performans Değerlendirme Sonuçları Aşağıdaki Uygulamaların Hangisinde Dikkate Alınsın?	158
Tablo 24. Kamu İç Kontrol Standartları	165
Tablo 25. Performans Değerlendirme Formu (Birinci Yönetici Dolduracaktır)	181

Tablo 26. Performans Değerlendirme Formu (İkinci Yönetici ve İş Arkadaşları Dolduracaktır)	182
Tablo 27. Performans Değerlendirme Formu (Hizmet Alanlar Dolduracaktır)	182

### ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Yönetimi Çevrimi	27
Şekil 2. 360 Derece Değerlendirme Şeması	62
Şekil 3. Kurumsal Amaçlar Sıradüzeni	68
Şekil 4. Danimarka Kamu Hizmetlerinde Performans Anlaşma Zinciri	102
Şekil 5. Danimarka Kamu Kurumlarında Performans Ödemeleri	103
Şekil 6. Finlandiya Kamu Kurumlarında Performans Sonuçlarının Ücrete Yansıması	108
Şekil 7. Bireysel Performans Hedefleri	177
Şekil 8. Kurumsal Amaç ve Hedef Örneği	178
Şekil 9. Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Önerilen Modelin Akış Diyagramı	190



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın konusu, problem, amaç, önem varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

#### 1.1. Araştırmanın Konusu, Problem

İnsanlar, endüstri devriminden önce dayanılmaz hastalık, tehlike ve kaynak kıtlığı koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmıştır. Sonra endüstri devrimi gerçekleşmiş ve Robert Owen 1800 yılı dolaylarında ilk kez çalışanların insanca gereksinimleri üzerinde durmuştur. Owen, küçük çocukları çalıştırmayı reddetmiş, işçilerin çalışma koşullarını düzeltmiş, temizlik ve terbiye aşlamıştır. Böylece personel yönetiminin ilk temelleri atılmıştır (Davis, 1984:10). Günümüzde ise küreselleşme ve iş hayatındaki hızlı değişim, yoğun rekabeti beraberinde getirmiş ve işletmelerin en önemli unsuru, çalışanları-insan kaynakları olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüte bugün ve uzak gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını, örgütlenmesini, yönlendirilmesini, koordine ve kontrol edilmesini içeren bir disiplindir (Bilgin, 2010:6).

İnsan kaynakları faaliyetleri ile organizasyonun performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Örneğin, etkili bir personel seçim sürecinin, performans değerlendirme sisteminin ve adil bir ödül yaklaşımının uygulanması ile organizasyon performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yöneticilerinin üstlendiği faaliyetlerin başında gelen davranış yönetimi de çalışan performansını etkiler. İşe alınan personelin arzulan şekilde davranmasını sağlamak için, insan kaynakları yöneticileri davranış etkileyici (ödüllendirme ve performans değerlendirme) sistemleri geliştirecekler ve uygulayacaklardır (Uyargil ve Dünder, 1997:1,4). Performans yönetimine ilişkin olan araştırma konusu, İnsan Kaynakları Yönetimi bilim dalı kapsamında yer almaktadır.

Günümüzde yöneticiler ve çalışanlardan giderek artan bir şekilde dar kapsamlı iş tanımlarının dışına çıkarak ekibin amaçlarını ve hedeflerini desteklemeleri

istenmektedir. Yeni yönetim anlayışının temel bir özelliği de gerek çalışan gerek organizasyon açısından iş performansının organizasyonun misyon ve stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin önemini vurgulamasıdır (Barutçugil, 2004:334). Performans, en basit tanımla, çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür. Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren geniş kapsamlı bir süreci ifade eder (Ergun Özler, 2013:111). Performans yönetimi; sürekli ve geniş kapsamlı bir süreç olmakla birlikte, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktardıkları, bireyin performansını planladıkları, yöneticinin verdiği destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri-besleme sağladığı ve sürecin sonucunda değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2013:3). “Kamu kurumlarında performans yönetimi sistemi uygulamaları nelerdir? Mevcut uygulamalar kapsamında kamu kurumları çalışanlarına yönelik nasıl bir performans değerlendirme modeli önerilebilir?” sorusu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Yöneticiler her ne kadar çalışanlar hakkında fikir sahibi olsa da, çalışanlara ve işletmeye ilişkin kararların adil biçimde verilebilmesi için kesinlikle iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Ülkemiz kamu örgütlerinde performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği 10. Kalkınma Planında (2014-2018) belirtilmiş olup aynı durumun özel sektör örgütleri için de geçerli olduğu söylenebilir. Buna karşın kamu örgütlerinde dar anlamda bir performans değerlendirme olarak görülebilecek “yıllık sicil raporu” doldurulması uygulaması en son 2010 yılında yapılmıştır. 15.06.2011 gün ve 27965 sayılı Resmi Gazetede “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” yürürlükten kaldırılmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa bağlı olarak 2007 yılında yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile personelin yeterliliği ve performansının değerlendirilmesine yönelik önlemler alması için kamu idareleri görevlendirilmiştir. Maliye Bakanlığı tarafından derlenen verilere göre, 2014 yılı II. döneminde toplam kamu istihdamı 3 milyon 373 bin kişidir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16010>). Manisa ilinde ise Genel

Bütçe kaynaklı istihdam edilen çalışan sayısı yaklaşık 36.000 kişidir (<http://www.manisadefterdarligi.gov.tr/statistics/accounting.pdf>). Kamu örgütlerinde çalışanların performans yönetimine ilişkin sorunlarının hayli fazla olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı;

- Kamu kurumlarında performans yönetimi sistemi uygulamalarını incelemek,
- Çalışanlar için yeni bir performans değerlendirme modeli önerisi sunmak,
- Kamu kurumlarında performans yönetimine ilişkin var olan sorunları ortaya koyarak çözümü için alınacak tedbirleri belirlemektir.

### **1.3. Önem**

Günümüzde örgütler yoğun rekabet ortamı içindedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması insan kaynaklarının gelişimine bağlıdır ve en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışanlara kadar işgörenlerin belirli bir standardın üzerinde başarı göstermesi gerekmektedir. Çalışanların gelişimi ve üstün performansı için iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Örgütler için yaşamsal bir öneme sahip performans yönetimi uygulamaları sayesinde çalışanların yeteneklerinin tanınması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, çalışmaların yeterince değerlendirilmesi mümkün olacak ve çalışan performansı bundan olumlu etkilenecektir.

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biri olan insan kaynağının performansının belirlenmesi ve geliştirilmesi örgütsel hedeflere ulaşmak için her zaman öncelikli bir konu olmuştur. Yöneticiler çalışanlarını gözlemleyip, onlar hakkında fikir sahibi olsalar da, kişilere ilişkin örgütsel kararların adil biçimde verilebilmesi için işletmelerde biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç olması kaçınılmazdır. Etkili performans değerlendirme sistemlerini kurmak ve yürütmek işletmelerde yöneticilere, insan kaynakları departmanlarına ve değerlendirilen kişiye sorumluluklar yüklemektedir (Uyargil, 2013:1,2).

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, kamu çalışma yaşamında performans yönetimi sistemi hakkında bilgi verecektir. Böylece çalışanların performans yönetimi sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz düşünceleri belirlenip, olumsuzlukların giderilmesi yönünde öneriler sunulabilecektir.

Kamuda performans yönetimi sisteminin oluşturulması ihtiyacı halen devam etmektedir. 2014-2018 10. Kalkınma Planında da işlevsel bir performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla elde edilecek bulgular kamuda ve özel işletmelerde personelin verimliliğinin artırılması ve hizmet/ürün kalitesini yükseltmek amacıyla etkin bir performans yönetimi sistemi oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Performans yönetimine ilişkin daha önce yapılmış araştırmalar ve doktora tez çalışmaları vardır. Ancak araştırma, kamu kurumlarında son dört yıldan beri performansı değerlendirilmeyen çalışanlar için yeni bir performans değerlendirme modeli ortaya koyabilmek üzere veriler sunacaktır. Elde edilen verilerle etkin ve verimli bir performans değerlendirme modeli oluşturulması, sadece çalışana ve yöneticilere değil tüm kamu sektörüne yarar sağlayabilecektir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Varsayım (sayıltı), mevcut araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen, fakat doğruluğu desteklenmekle birlikte halen tartışmalı, kuram, ilke ve uygulamalar hakkında araştırmacının yaptığı gerekçeli “kabul” dür (Karasar, 2005:32). Gay vd. göre (2009) varsayım, araştırma sürecinde doğruluğunun ispatlanması gerekmeyen önermedir (Aktaran: Büyüköztürk vd., 2013:70).

Bu araştırmanın varsayımları şöyledir:

- Performans yönetimi sistemi uygulamaları kamu kurumlarında yeterince incelenmiştir.
- Geçerli ve güvenilir bilgiler elde edilmiştir.
- Elde edilen bulgular, yeni bir performans değerlendirme modeli önerisi sunabilmek için yeterlidir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Sınırlılıklar, araştırmanın temeli, uygulanması ve sonuçları açısından sınırlarını belirlediğimiz bölümdür (Büyüköztürk vd., 2013:71).

Bu araştırmanın sınırlılıkları:

- Araştırma kamu kurumları çalışma yaşamına ilişkindir.

- Araştırmanın kuramsal boyutlarına ilişkin sınırlılık; bireysel performans yönetimi sistemi uygulamaları ve performans değerlendirme yöntemleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada olgusal verilerin; insan, belge ve diğer kaynaklardan görüşme, yazışma ve belgesel tarama teknikleriyle toplanması.

## 1.6. Tanımlar

**Yönetim:** Geleceği tahmin-planlama, örgütleme, yürütme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek anlamındadır (Fayol, 2012:33).

**Kamu kurumu:** Belirli kamu hizmetlerini yerine getirmek amacıyla oluşturulan kamu tüzel kişisine denir(Türk Dil Kurumu [TDK]).

**Performans:** Yapılması gereken bir iş veya görevde gösterilen başarı derecesidir. Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimidir (Bingöl, 2006:321).

**Performans değerlendirme** ise, işletmede terfi, ücret, eğitim, işten çıkarma politikalarını belirlemek için çalışanların yeterliliği ve verimliliğini değerlendirme sürecidir (Andres vd., 2010:1599).

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde **Performans Yönetim Sistemi** olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 2010:210).

Performans yönetimi sisteminin ana unsurları, altı temel faaliyetten oluşur:

- Örgütsel hedeflere dayalı olarak bireysel performansın planlanması,
- Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlanması,
- Performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (koçluk) ve
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturmasıdır (Uyargil, 2013:5).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL TEMELLER; ÇALIŞMA YAŞAMINDA PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

#### 2.1. Performans Yönetim Sistemine İlişkin Kavramsal Çerçeve, Tarihçe, Amaç ve Temel Unsurlar

Bu bölümde performans yönetim sistemine ilişkin kavramsal çerçeve, tarihsel gelişim, sistemin amaç ve temel unsurları ele alınacaktır.

##### 2.1.1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Sistemi

**Performans**, batı kökenli kelimeler grubunda yer alır ve Fransızca kökenli bir kelimedir. Performans kelimesinin sözlük anlamı, “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak ifade edilmektedir (TDK).

Basit bir tanımla performans, çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiğini tanımlar (Schuler, 1995:307). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Aynı okuldan mezun, aynı eğitimi almış kişilerin çalışma yaşamındaki başarılarının farklı olması, birisi üst kademelere doğru çıkarken diğerinin aynı statüde kalması büyük ölçüde performansa bağlıdır (Bingöl, 2006:321). Ancak performans sadece bireyin değil, aynı zamanda bir grubun ya da örgütün belirlenen zaman diliminde iş ile ilgili hedeflenen ve planlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır. İş oluşturan görevlerin ne derecede başarıyla yerine getirildiği belirlenmektedir (Mayatürk Akyol, 2011:75). Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır. Tanımlara baktığımızda performans kavramı içerisinde, birey veya grubun olduğunu belirli bir zaman dilimi içerisinde kendilerinden belirli oranda iş beklendiğini ve elde edilen sonuçla beklentinin kıyaslandığını görürüz. Bu kıyaslama sonucunda da birey veya grubun performansı elde edilmektedir.

Elde edilen sonuçlar, olumlu ise-verilen görevlerin yerine getirilmesi halinde-yüksek performansa ulaşılmıştır. Aksi halde performansın düşük olduğu kabul edilir. Üstün performans, başarı ile eş anlamlı olarak ifade edilir. Ancak üstün performans veya

başarı; kişisel, örgütsel ve çevresel birçok faktöre bağlıdır. Örneğin; konuşma, anlama, yazma vd. gibi kişisel yetenekler ile bu yetenekleri bireyin ortaya koyma isteği ve işletme içi çevresel koşullar, politikalar ve örgütsel koşullar performans üzerinde önemli etkiye sahiptir (Bingöl, 2006:321,322).

Bireysel performans, beklenen amaçlara ulaşmak için çalışanın yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları ifade eder. Örgütsel performans ise kar, gelirler gibi finansal sonuçları, satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetim sonuçlarını kapsar. Sikyr (2013:43,45), 2009-2010 yıllarında Çek Cumhuriyeti merkezli 30 büyük işletmede yaptığı araştırmada; örgütsel performans ve rekabetin çalışan performansı tarafından belirlendiğini ortaya koymuştur.

Çalışanların sergilediği performansın belirlenmesi ve performansları hakkında bilgi edinebilmek için performans değerlendirmesinin yapılması gerekir.

**Performans değerlendirme**, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin örgütsel bilgi toplama sürecidir (Waxin ve Bateman, 2009:496). Çalışanların görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan bir süreçtir. Performans değerlendirme, çalışanlarla birlikte belirlenen hedeflere dayanan performans yönetimi sisteminin bir parçasıdır. Çalışanların hedeflerine oranla ne kadar iyi performans sergilediklerini görmek ve erken müdahaleler için fırsat sağlamaya yönelik yapılan periyodik denetimlere performans değerlendirme denir (Jordan, 2009:12).

Benzer bir tanıma göre performans değerlendirme; çalışanın verimliliğini ölçmek için işletmelerin kullandığı bir süreçtir. Çalışanın işini ne düzeyde yaptığının ölçümüdür ve gerekiyorsa gelişim ve düzeltme bilgilerini içerir. Performans değerlendirme, belirlenen faaliyetlere ve sonuçlara odaklanmalıdır (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004:478).

Performans değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran veya kişinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak da tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, çalışanların yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, çalışan seçim ve atanmasında başvurulan etkili bir işlemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013:336).

Daha kısa bir deyişle performans değerlendirme, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. İş değil, işi yapan işgörenin ve onun

başarısını veya başarısızlığını değerlendirmedir. Performans değerlendirmesi; başarı değerlemesi, yetkinliğin ölçümü, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi ya da kamu kurumlarında olduğu gibi tezkiye, sicil olarak da isimlendirilmiştir. Genel bir ifadeyle performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan, bireyin örgüt başarısına katkılarını değerlendiren planlı bir işlemdir. Ancak insan karmaşık bir ruhsal yapı ve sonsuz yaratıcı güce sahip olduğundan değerlendirilmesi son derece güçtür ve daha da öteye bir sanattır (Sabuncuoğlu, 2013:184,185).

Özellikle üst yönetim kadrosunda çalışanların değerlendirilmesi astlara göre daha da zordur. Yöneticilerde aranan kriz yönetimi, yargılama, algılama, inisiyatif kullanma, ileriye görme gibi yeteneklerin değerlendirilmesi gerçekten zordur. Buna karşın işletmede her kademedeki çalışanın performans değerlendirmesinin yapılması da zorunluluktur (Sabuncuoğlu, 2013:185).

Ancak performans değerlendirme, insan ilişkileri sisteminin olumlu ya da yıkıcı bir parçası olabilir. Farkı yaratan; amacı ve yürütülmesidir. Eğer değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yöneltmek ise, o zaman yararlarından söz etmek mümkündür. Yalnızca ücret ve ilerlemede kullanmak için iş gücünün değerlendirilmesi, zararlı olabilir. Olumlu performans değerlendirme sistemi oluşturmanın en önemli unsuru, değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin koçluk hakkında eğitilmiş ve yetenekli olmalarıdır. Ayrıca açık iletişimin olduğu bir sistemde önemli değerlendirme girdileri, astlardan ve aynı konumda çalışanlardan gelmektedir. Bu girdiler, yöneticilikte geliştirilecek davranışlar için önemlidir (Çetin, 2013:124). Bu arada çalışanlara da performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili eğitim ve bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Uyargil (2013:2), performans değerlendirmenin durağan anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak ele alınmaması gerektiğini belirtir. Aktif bir süreç olarak ele alınarak performansın planlanması, değerlendirme ve geliştirilmesi amaçlanmalı, konuya geniş bir açıdan yaklaşılmalıdır. Tüm bu aşamaları içeren süreci ise **performans yönetim sistemi** olarak tanımlamak mümkündür. Basit performans ölçümünden aktif yönetime geçiş yapmak için performans yönetimi bilgisi, bir örgütün strateji ve yöntemleri için girdi olmalıdır. Eğer performans ölçümü veri toplama ve raporlama faaliyeti gibi basit bir şekilde görülürse, o amacına çok az hizmet edecektir (Waxin ve Bateman, 2009:505,506).



Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performanslarının geliştirilmesiyle örgütsel performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006:495).

**Tablo 1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması**

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Yılda bir kez değerlendirme görüşmesi	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanındadevamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili	Çoğunlukla ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları (İK) departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

**Kaynak:** (Armstrong, 2006:501)

Tablo 1’de performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki farklar belirtilmiştir. Performans yönetiminde yöneticilere yüklenen sorumluluklar fazladır ve performans yönetimi uygulamaları örgütün temel amaç ve hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağlar.

Diğer bir deyişle performans yönetimi sistemi, pek çok yöntemi kapsayan geniş işlevi ifade etmektedir ve genellikle aynı anlamda kullanıldığı performans değerlendirme çalışmalarını da içermektedir. Etkin bir performans yönetimi, yalnızca mevcut olanla yetinmemekte, sistemli bir gelişimi de hedeflemektedir (Mayatürk Akyol, 2011:79). Performansı değerlendirerek, performans yönetimi uyguladığını düşünmek, sık düşülen bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer aşamaları atlamak, başarısızlığı kaçınılmaz kılar. Performans yönetimi, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır (Dedeşayır, 2002:86).

Dolayısıyla çalışanların sadece performansının değerlendirilmesi yerine, çalışanlarla beraber hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine yönelik uygun örgüt ortamı hazırlanması, performans ölçümlerinin ne şekilde yapılacağı ve sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağı açıklanması, gerekli eğitimlerin çalışanlara ve yöneticilere verilmesi faaliyetleri performans yönetimi sistemi içerisinde yer almaktadır.

Performans yönetimine ilişkin diğer kavramları kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Performansın mevcut durumdan daha iyi hale getirilmesine **performans artırılması** denir. **Bireysel performans yönetimi**, bireyi merkeze alıp öne çıkaran bireyin performansını geliştirmeyi amaç edinen yönetim tarzıdır. Bireysel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime bireysel performans yönetimi denir. Bireysel performans yönetiminde amaç, çalışanın başarısını sadece düzenli “notlamak” olmamalı bundan öte, çalışanın performansını geliştirmeyi dolayısıyla örgütsel gelişimi sağlamak olmalıdır. **Ekip performans yönetimi** ise ekibi oluşturan bireylerin performansından ayrı olarak ekibin performansının bir bütün olarak yönetilmesidir. Bir amacı gerçekleştirmek ve bir projeyi yerine getirmek için kurulan ekibin performans yönetimi, amaç ve proje hedeflerinin süresi içinde ve belirtilen bütçe ile gerçekleşmesi faaliyetlerini gösteren unsurlardır. **Örgütsel (birim) performans yönetimi**, örgütü öne çıkaran, örgütsel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime denir. Birimin stratejik planlarını yaparak önceliklerini belirlemesi, bunu en üst seviyeden en alt seviyeye tüm birime yayması ve belirlenen hedeflere ulaşması sürecinin yönetimidir. Birim performans yönetiminde kalite, maliyet, zaman, işgücü, güvenlik gibi ölçütlere bakılırken performansın gerçekleşmesinde verimlilik, etkililik, ekonomiklik, hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik gereklerinin yerine getirilmesi gerekir (Çevik vd., 2008:19,20). Örgütsel performansı etkileyen unsurlar arasında örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları, dış çevre koşulları, politikalar, teknoloji ve diğer iş uygulamaları yer alır. Bireysel performans ise bunlara ek olarak kişisel özellikler, görev süresi, daha önceki iş deneyimi, yaş, çalışma ilişkileri ve bireysel ilişkiler vd. tarafından etkilenir (Hutchinson, 2013:21).

Bir kamu örgütünde kişilerin performansları aslında örgütün performansından ayrı tutulamayacağı için her ikisi de beraber ölçülmelidir. Günümüz yönetim anlayışında sadece çalışanların kişisel performanslarını ölçmek, içinde buldukları örgütün

performansını ortaya koymaz. Performans yönetimi sistemi uygulanmayan birimlerde örgütsel performans yönetimini oluşturmadan bireysel performans yönetimi sistemi kurmak başarıyı engelleyebilir (Çevik, 2000:237; Çevik vd., 2008:56).Kamu sektörü hizmetleri sunumunda başarıyı yakalamak için günümüzde yeni kamu yönetimi yaklaşımları, sistemli tekniklerin kullanılması gerektiğine vurgu yapar. Bu eğilimi gerektiren en yaygın insan kaynakları yönetimi (İKY) unsuru, performans yönetim sistemi uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Kamu kurumlarında yeni yönetim reformları ortaya çıktığı gibi performans yönetimi uygulamalarında da yeni eğilimler söz konusudur ve yeni eğilimler çoğu ülkede benimsenmiştir (Waxin ve Bateman, 2009:495).

### **2.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi**

Son otuz yılda performans değerlendirmenin kullanımına olan ilgi artmış olsa da çalışanların değerlendirilmeleri yüzyıllardır devam etmektedir. M.S. 3.yüzyıl başlarında Çinli bir filozof, Wei Hanedanlığı adına çalışan bir değerlendiriciyi, çalışanları sahip oldukları yeteneklere göre değil de kendi beğenisine göre taraflı değerlendirdiği düşüncesiyle eleştirmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995:3). Asırlar sonra İspanyol rahip Ignatius Loyaola (1491-1556) Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi kurmuştur (Öztürk, 2010:16).

Aynı yıllarda Osmanlı İmparatorluğunda devlet işlerinde doğrudan bir performans yönetimi sistemi uygulanmasa da benzer uygulamalar söz konusudur. Padişah emirleri niteliğinde olan “i’lam” ve işler hakkında bir özetleme raporu olan ve padişah onayına sunulan“telhis” önemli yönetim belgeleridir. Örneğin; Koca Sinan, 1580-1596 yılları arasında yaklaşık 9 yıl sadrazamlık yapmış olup telhislerinde; kadınların yolsuzluklarını, padişah emri olmaksızın toplanan vergileri miktarıyla belirtir ve kadınların görevlerinin aksine hareket etmesi ve isyanı engellenir (İnalcık, 2014b:349,354). Bu dönem içerisinde devlet işleyişinin mevzuatlar kapsamında denetlenip değerlendirildiği, devlet görevlilerinin bir anlamda performansının ölçüldüğü söylenebilir.

Osmanlı’da bütün terfi ve ödüller, liyakat başarı ve hizmette kıdeme göre ayarlanmıştır. Örneğin; normal tayin ve terfiler kıdeme göre olur ve buna “ocak” yoluyla terfi denilirdi. Özel bir kabiliyet isteyen hizmetler (imamlık, yazıcılık, mehterbaşılık) için ocak yoluna bakılmaksızın tayin yapılırdı (İnalcık, 2013:105).

Osmanlı klasik devlet yapısının bozuluşu ile birlikte 1595 yılında III. Mehmed döneminde ilk kez imparatorluk içinde devlet yönetimindeki yolsuzluk ve kargaşayı anlatan ve aykırı hareket eden görevlileri şiddetli cezalarla tehdit eden “adaletname” yayınlanmıştır (İnalçık, 2014a:324).Bu dönemde devlet yönetimindeki olumsuzluklar artmıştır. Özellikle devlet yönetiminde terfi için belirli hizmetlerden geçme mecburiyeti kaldırılmış, yetkili görülenlerin kısa yoldan “Has Oda’ya” geçebilme usulü kabul edilmiştir. Devlete yönelen tehlikelerin farkında olan sultan ve bürokrasisi, uzun bir geçmişi olan geleneksel çizgiden ayrılan bir fikir olarak gördükleri reformu, ancak gerileme ve çöküş döneminde benimsemiştir. Diğer ülkelerde örneğin Japonya’da reform fikri, tam manasıyla sembolleşmiştir. Çünkü Osmanlı İmparatorluğu’nda asil idareci sınıfları muhafazakâr bir tavır takınırken, Japon reform hareketi, en azından toplumdaki bazı önde gelen sınıflar arasında milli bir destek bulmuştur. Reform, Osmanlı İmparatorluğunda yalnızca sultanın ve yakınındakilerin ilgisi ile sınırlı kalmıştır. Feodal toprak aristokrasisi, kendilerinin yerleşmiş çıkarlarını zedeleyecek her türlü yeniliğe karşı çıkmıştır (İnalçık, 2013:46,111).

Osmanlı’da bu gelişmeler yaşanırken 1648’de İrlanda’da kişisel özelliklerin yer aldığı bir değerlendirme sisteminin kullanıldığı bilinmektedir. 1800’lerin başında Robert Owen tarafından İskoçya’da pamuk işleme fabrikasında endüstriyel düzeyde performans değerlendirilmesi ilk kez uygulanmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995:3).

Aynı dönemde Batı’da sanayi devrimiyle birlikte çalışma yaşamında performansın planlanması sayılabilecek yeni bir kavram ortaya konmuştur. 1776 yılında Adam Smith; işbölümü sonucunda, aynı sayıda adamın, iş miktarında sağlayabildiği büyük artışı üç ayrı nedene bağlar. Birincisi, el yatkınlığının gelişmesi, işçinin başarabileceği iş miktarını şüphesiz artırır. İşbölümü, her çalışanın görevini çok basit tek işleme indirir. Örneğin, yalnızca işi çivi yapmak olan birisi, sıkı çalıştığı takdirde bir günde 2.300’den fazla çivi çıkarabiliyordu. İş bölümünün ikinci yararı bir işten diğerine geçerken yitirilen zamanın tasarruf edilmesindedir. İşbölümünün üçüncü yarar sağlayan sonucu; işi kısaltıp kolaylaştıran çoğu makinenin icadı, iş bölümünden ileri gelir. İş bölümünden dolayı çalışanın dikkati doğal olarak bir tek basit amaca çevrilir ve çalışan daha kolay ve çabuk yöntemlerle işini başarmaya yönelir. Sanayide kullanılan makinelerin çoğu, aslında sıra işçilerininin türetmesidir (Smith, 2013:9-11).

Adam Smith'in dikkat çektiği iş bölümünü, bu defa üretkenliği de en yüksek düzeye çıkaracak şekilde ele alan Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915), yapılan işi ilk defa detaylı şekilde analiz etmiştir. Taylor, uygulamaya koyduğu yöntemle, patronlar ve çalışanlar için büyük önem arz eden verimlilik artışları sağlayarak yüzyılın etkili isimleri arasına girmiştir (Taylor, 2013:114). Taylor sistemi, genel verimlilik artışı ve üretim maliyetlerinin azaltılmasına yönelik unsurlar üzerinde durur (Aitken, 1960:186).

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülür. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013:2). Taylor'a göre; her işçi tarafından yapılan işin miktarı ve işçinin verimliliği kesin kayıtlarla tutulduğunda ve kişi geliştikçe ücret düzeyi de artırılıp, bu standartlara ulaşamayanların görevine son verildiğinde ve onların yerine yeni ve dikkatli seçilmiş işgücü alındığında hem doğal tembellik hem de sistematik tembelliğin önemli ölçüde önüne geçilecektir. Ortalama bir işçi, kendine belirli bir zamanda, normal olarak yapılabilecek belirli bir görev verildiğinde hem kendisi hem de patronu en fazla tatminle çalışacaktır. Bu durum, işçiye kendini tatmine ulaştırın başarı ve performansını ölçebilecek açık bir standart sağlayacaktır. (Taylor,2013:26,96,97). Performans planlaması ve değerlendirmesi Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri kapsamında ele alınmıştır.

1.Dünya Savaşından sonraki yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, 1950'li yıllardan sonra ise kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD örgütlerinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Beyaz yakalı çalışanların performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara göre daha fazla önem kazanmıştır. Özetle ilk yapısal performans değerlendirme sistemi, Taylor ve yardımcıları tarafından 1.Dünya Savaşından önce kuruldu. 1920 yılında ABD ordusu büro çalışanları değerlendirilmesinde ilk uygulama yapıldı, izleyen yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulandı. 1950-1960 yıllarında basit yapıda performans değerlendirme, önce ABD sonra İngiltere'de uygulandı. 1960-1970 yıllarında hedeflere göre yönetim ve eş zamanlı olarak kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlandı.

1970'li yıllarda sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmış olup bu sistem günümüzde de uygulanmaktadır. Performans yönetimi kavramı ise ilk kez 1970 yılında kullanıldı ve 1980 yılından itibaren de bu sistem uygulanmaktadır (Uyargil, 2013:2; Öztürk, 2010:16).

1980' li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne ilişkin çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu çalışmalara paralel olarak ölçme ve değerlendirme hatalarına ilişkin de önemli çalışmalar yapılmıştır. Ancak 1980' li yıllardan itibaren performans değerlendirme sürecinde bireysel özellikler ve bilgiye doğru bir kayma eğilimi ortaya çıkmıştır. Son 10 yıl içindeki çalışmalar ise daha çok performansın kavramsal ve işlevsel tanımı, boyutları, değerlendirme kaynağı ve değerlendiricileri üzerinde odaklanmıştır (Altan, 2005:10).

1988 yılında stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği (SMART) modeli Cross ve Lynch tarafından geliştirildi. Ekonomik birim, çevreyle bütünleşik bir sistem olarak görüldü ve iç ve dış performans ölçümüne odaklanıldı. 1980-1990 arasında farklı sistemler geliştirildi. Keegan vd. tarafından 1989 yılında performans ölçüm matrisi, Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında performans piramidi ve 1992'de daha çok özelliği kapsayan, finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini karma bir şekilde bir araya getiren Balanced Scorecard, Kaplan ve Norton tarafından geliştirildi. Tüm bu çalışmaların temel amacı performans ölçüm sistemlerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin cevap aramaktır. Performans ölçümleriyle ilgili devam eden endişe, tüm alanlarda faaliyetleri ölçen, anlaşılabilir bir formla performansı belirleme ihtiyacıdır. Performans göstergeleri işletmelerin yapısını, beklentilerini, amaçlarını ve stratejilerini, verimlilik ve varlıklarının etkinliğini, pazar uyumunu vd. yansıtmalıdır (Oana, 2012:756,757).

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla olmuş ve özellikle son 20 yılda gelişmiştir (Uyargil, 2013:2). 1948 yılında, performans değerlendirmesi kamu alanında ilk defa, Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. bazı kamu kurumlarında uygulama alanı bulmuştur. 1960'lı yıllarda özel sektörde yer alan bazı örgütler de performans değerlendirmeye ilgi duymuş ve uygulamaya başlamıştır (Göksel, 2013:34). Bu ilgi özellikle 4857 sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe

girmesiyle daha da artmıştır. 4857 sayılı Yasa gereğince çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sonuçları, yasal bir belge niteliği kazanmış ve işverenlerin konuya eğilimi artmıştır (Uyargil, 2013:2).

Araştırmalar, performans yönetimi sisteminin Türkiye’de tahminlerin de ötesinde yoğun bir şekilde kullanıldığını göstermektedir. İstanbul Sanayi Odası’nın “İlk 750 Şirket” araştırması kapsamında 307 kurumda yaptırılan bir çalışma ile şirketlerin %80,8’inin çalışanlara performans değerlendirme sistemi uygulamakta olduğu saptanmıştır (Ünal, 2002:90).

### **2.1.3. Performans Yönetimi Sisteminin Amaç ve Temel Unsurları**

Her organizasyonun doğal amacı, beklenen çıktılar veya sonuçlara ulaşmak ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Belirlenen amaca ulaşmak, mevcut kaynakları yeterince iyi kullanmaya bağlıdır. İşletme kaynakları, mal ve malzemeler, finans, bilgi ve en önemlisi de her organizasyonun başarısında temel unsur olan çalışanlarıdır. Eğer işletmeler insan kaynakları yönetiminde başarılı ise bundan örgüt ve çalışan performansı olumlu etkilenecektir (Sikyr, 2013:43).

Performans yönetimi, gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bingöl’e göre (2006:323) performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği iyileştirmek, çalışanları motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir. Çalışanların yaptığı veya yapmadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur. Performans değerlendirme, birey açısından da öneme sahiptir. Çünkü bireyin iş performansını beklenen ölçütlere nasıl çıkaracağını bilmesi, ilerleme umudu ve daha iyi işlerde çalışma isteğini karşılayacaktır (Bingöl, 2006:324).

Performans yönetiminin diğer önemli amacı, yüksek bir performans kültürü oluşturmaktır. Özellikle performans yönetimi bireysel amaçları örgütsel amaçlara doğru yönlendirir, kurumsal temel değerlerin bireyler tarafından sürdürülmesini garanti eder. Yapılması beklenen sorumluluklar, sahip olunması gereken beceriler ve beklenen davranışlar ile görev sorumlulukları belirlenir. Performans yönetimi, çalışanların

mevcut gelişim düzeyleri ve ihtiyaç duyduğu gelişim için rehberlik ve destek vermekle de ilgilenir (Armstrong, 2006:496).

Performans yönetiminin amaçlarını Armstrong (2006:496) şu şekilde açıklar:

- Çalışanları ellerinden gelen en iyiyi yapmaları için güçlendirme, motive etme ve ödüllendirmek,
- Çalışanların görevlerine odaklanması ve görevlerin doğru yapılmasını sağlamak,
- Proaktif bir yönetimle belirlenen amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak,
- Amaçlara ulaşmak için odaklanma, bireysel ve grup potansiyelini grup ve örgüt yararına olacak şekilde artırmak.

Çalışanlar, terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda tarafsız davranılmasını, eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca üstlerin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacı duyarlar. Bu beklentilerin karşılanması performansın değerlendirilmesiyle mümkündür. Performans yönetim sistemleri, adam kayırma ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006:324).

Barutçugil (2004:335,336), benzer şekilde performans yönetimi sisteminin amaçlarını üç ana grupta toplar. Birincisi yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma, gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. İkincisi geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerin belirlenip ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise, iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyon amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

Özetle sistemin asıl amaçları; bireysel performansın örgütsel hedefler doğrultusunda sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Uyargil, 2013:5).

Performans yönetiminin altı temel unsuru şu şekilde sıralanabilir:



1. Bireysel performansın örgütsel hedeflere dayalı olarak planlanması (dönem başında çalışan ile yöneticisi arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleriyle) yapılır.
2. Bireysel performansı değerlendirebilmek için performans değerlendirme yönteminin seçimi, gerekli kriterlerin belirlenmesi,
3. Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda değerlendirme formlarının doldurulması ve görüşmelerin yapılması),
4. Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlanması (değerlendirme görüşmelerinin yapılması),
5. Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için bireyin yönlendirilmesi (koçluk),
6. Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel oluşturmasıdır.

Bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyum içinde çalışması zorunluluğu unutulmamalıdır (Uyargil, 2013:5). Bir işletme, eğer yöneticisi performans sonuçlarını dikkatlice değerlendirir ve bu sonuçları iyileştirmek, karşılaşılan talepleri geliştirmek için gerekli değişimleri yaparsa başarılı olabilir (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004:36).

Etkin bir performans yönetimi sisteminin anahtar elemanları; performansla ilgili standartlar, performansı ölçme kriterleri, çalışanlara ve insan kaynakları birimine verilen geri-bildirimdir. Eğer performans standartları veya ölçümler işin kendisiyle ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi olmayacaktır. Geri bildirim verilmediği takdirde ise çalışanın gelişimi olmayacak, insan kaynakları bilgi sistemi de eksik belgelerle personele ilişkin kararlarda etkin olamayacaktır. Performans ölçümleri, stratejik yönetimin bütünleyici bir parçasıdır. Neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve niçin ölçüleceği çok önemlidir (Mercanlıoğlu, 2012:44).

## **2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları, Yararları ve Evreleri**

### **2.2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları**

Yapılan araştırma sonuçları, performans değerlendirmenin, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme; kariyer

danışmanlığı sağlama; iletişimi kolaylaştırma; parasal ödüller verme; terfileri belirleme, çalışanları motive etme, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçlarıyla kullanıldığını göstermektedir. Performans değerlendirmenin asıl amacı çalışanların performanslarını iyileştirmektir (Bingöl, 2006:328,329). Dolayısıyla performans yönetimi sistemi, çalışanları, yöneticileri ve örgütün kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlarca benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının, ortaya çıkacak olumlu veya olumsuz sonuçların ne şekilde değerlendirileceğinin açıkça tüm örgüt çalışanlarına bildirilmesi gerekir (Uyargil, 2013:6). Prowle (2000:123,124), genel olarak üç temel sebep için performans yönetim sisteminin kullanıldığını belirtir: Birincisi çalışanların performansını teşvik etmek için bireysel motivasyonu sağlayarak yıllık eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla kullanılır. İkinci temel alan kariyer geliştirmedir. Çalışanların gelecekteki rolü ve kariyer gelişimiyle ilgili süreçte kullanılır. Üçüncü alan ise ücretlendirmede performansa dayalı yapılan ödemelerde kullanılır.

Ayrıntılı olarak performans yönetim sisteminin işletmelerde kullanım alanlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

### **Stratejik Planlama**

Yönetimin birinci ve temel fonksiyonu olan planlama, bir amacın gerçekleştirilmesi için, nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kimin tarafından yapılacağıın önceden kararlaştırılarak bir hareket tarzının belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2007:72). Stratejik planlama ise, stratejik yönetimin bir unsuru olup, daha çok dışa dönük olarak yapılan planlamadır ve dış çevrenin her ögesi stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirilmeye çalışılır (Ülgen ve Mirze, 2006:36). İşletmelerin stratejik planına bütün çalışanların katkı sağlaması gerekir. Genel amaç, stratejik planda belirlendikten sonra (örneğin işletmenin iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörmesi gibi), bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler, fonksiyonlara dağıtılır, her birim kendi hedefleri doğrultusunda bireysel düzeyde hedefler oluşturma süreci yürütür. Dolayısıyla performans yönetimi sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedef belirleme yolu ve planlaması faaliyeti ile işletmenin stratejik planlama faaliyetleri yakın ilişkilidir, etkinlikleri de birbirine bağlıdır (Uyargil, 2013:7).

### **Çalışanların Tedarik ve Seçimi**

Performans değerlendirme sonuçları, personel adaylarının performansına ilişkin bilgi verir. Değerlendirme sonuçları, hem bilgiyi ölçme amaçlı iş görüşmelerinde hem de adayın davranışsal özelliklerini değerlendirmede kriter olarak kullanılabilir. Ayrıca bu değerlendirme puanları, çalışan tedarik ve seçimi işlevlerinin geçerliliğini belirlemede kullanılmaktadır (Göksel, 2013:102).

### **Ücret Yönetimi**

Ücret, düşünsel ve/veya fiziksel emeğini kullanan çalışanın, yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde edilmesi çabalarında ücret yönetimi, itici bir güç yaratmakta olup sağlam politika ve stratejilere dayanmak zorundadır (Benligiray, 2010:173). İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları çalışanların ücretlerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödemelerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları yanında eğitim düzeyi, kıdem gibi bazı kriterler de kullanılmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, performans yönetim sisteminin diğer amaçları göz ardı edilerek performans değerlendirmeyi ücret-maaş yönetim kararlarıyla özdeşleştirmenin, değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesine yol açacak olmasıdır (Uyargil, 2013:7).

### **Kariyer Geliştirme**

İnsanlar, yapıcı ve özverili çalışmaları sonucunda geribildirim almaktan hoşlanırlar ve performans değerlendirmesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar. Özellikle başarılı çalışanlar, çalışmasının karşılığını görmek ister (Sabuncuoğlu, 2013:185,186). Hall ve diğerleri (1999), performans değerlendirme sistemiyle kariyer planlama ve yönetimi sistemlerinin birleşmesi ihtiyacını vurgulamıştır. Performans değerlendirme, kariyer yönetimi tekniklerinden değerlendirme merkezleri için, yüksek potansiyelli çalışanların seçilmesi ve onların gelecek için geliştirilmesi konularında, örgütsel yedekleme planlanmasının kurulmasında ve mentorların atanmasında önemli görevler üstlenir. Baruch'a göre (1999), örgütlerde uygulanan performans sistemi, geçerli ve güvenilir ise örgütün bütünüyle kariyer sistemi için temel bir kariyer yönetim tekniği olarak hizmet edebilir. Sistemik kariyer yönetimine sahip olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında yine performans yönetimi sisteminin sonuçları

kullanılmaktadır (Aktaran: Soysal, 2013:141). Özetle performans yönetimi sistemi, bireysel ve örgütsel hedeflerin belirlenmesi, çalışanların değerlendirilmesi, sonuçlara göre eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kariyer yönetimi sistemi kapsamındaki faaliyetlerle doğrudan etkileşim içerisinde.

### **Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Eğitim, bir yatırım işidir. Çeşitli eğitim programlarının uygulanması, işletmeye kuşkusuz bir maliyet getirecektir. Ancak elde edilen pozitif sonuçların bu maliyetin üstünde olması beklenir (Sabuncuoğlu, 2013:167). Bunun için eğitim yönetiminde iyi bir planlama yapılmalı, işletmede kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğu belirlenmelidir. Genellikle eğitim ihtiyacı, yöneticilerin belirlemesiyle ya da çalışanların kendi talepleri dikkate alınarak saptanır. Performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler, bazen eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte değerlendirilebilir. Bazen de sistemli eğitim ihtiyacı çalışmalarının olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirebilir. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının objektif ve yansızlıkla ortaya çıkarılması için performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirici ve çalışan tarafından açıkça görüşülmesi yarar sağlayacaktır (Uyargil, 2013:9).

Eğitim ihtiyacının analizinde, karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Yönetici tarafından astların değerlendirilmesi karşılıklı olarak yapılır ve sonuçlar tablo halinde eğitim birimine aktarılır. İşletmede performans değerlendirme yöntemi kullanılıyorsa değerlendirme formlarından elde edilen değerlendirme sonuçları aynı kriterler kullanılarak Tablo 2'deki örnekte olduğu gibi çıkarılabilir ve karşılaştırma yapılır. Yetersiz görülenler ilgili konularda eğitilmek üzere programa alınır (Sabuncuoğlu, 2013:139,140).

Bir performans değerlendirme sisteminden, çalışanın eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyması beklenir. Kuşkusuz bir değerlendirme sistemi, çalışanların uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmelerini garanti etmez fakat eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olur (Bingöl, 2006:329,330).

**Tablo 2: Karşılaştırmalı Performans Formu**

Kişiler	Derece	Mesleki Bilgi	İnsani İlişkileri	Yaratıcılık	Liderlik	Genel Kültür	Karar Verme	İletişim	Problem Çözme	Planlama	Kaliteli İş
Adı: Görevi:	1 2 3 4 5										
Adı: Görevi:	1 2 3 4 5										
Adı: Görevi:	1 2 3 4 5										

(1) Yetersiz, (2) Ortanın altı, (3) Orta, (4) İyi, (5) Çokiye

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu, 2013:140).

### **İşten Uzaklaştırma veya Ayırma Kararları**

Performans değerlendirme işlevinin objektif ve bilimsel bir yolla yapıldığı varsayımından hareketle, sonuçlarında başarısız olan çalışanın gerekli eğitim programlarına yönlendirilmesi, işten uzaklaştırılması doğru olacaktır. Ancak çalışanın tek bir dönemsel performans sonucuna göre bu uygulama yapılmamalıdır. Tüm çabalara rağmen gelişme sağlanamıyorsa işten çıkarma kararı verilebilir (Uyargil, 2013:10).

Türkiye’de 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası, işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektedir:

Yasa'nın 18. Maddesinin birinci fıkrasına göre "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır". Bu anlamda işçi performansı, iş sözleşmesinin bozulmasında önemli bir kriterdir (Akı ve Demirbilek, 2010:79). Yasa'nın 19. Maddesine göre işveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Yasa'nın 25. Maddesinin II numaralı Bendenin h fıkrasına göre; işçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi halinde işverenin haklı nedenlerle sözleşme fesih hakkı vardır. Dolayısıyla bireysel performans sözleşmelerinde belirtilen görevleri performans değerlendirme sonuçlarına göre yerine getirmedeği belirlenen işçinin sözleşmesinin feshine ilişkin yasal dayanak vardır ve bu fesih hakkı işverene verilmiştir. İşçi, feshin uygun olmadığı iddiası ile yargı yoluna başvurabilir ([www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr)).

Konuyla ilgili T.C. Yargıtay 7. Hukuk Dairesinin Karar tarihi: 25.04.2013, Esas NO: 2013/10947 ve Karar NO: 2013/7651 olan Yüksek Yargı kararına göre: "İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan sebepler; sürüm ve satış olanaklarının azalması, talep ve sipariş azalması, enerji sıkıntısı, ülkede yaşanan ekonomik kriz, piyasada genel durgunluk, dış pazar kaybı, ham madde sıkıntısı gibi işin sürdürülmesini olanaksız hale getiren işyeri dışından kaynaklanan sebeplerle, yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması, işyerinin daraltılması, yeni teknolojinin uygulanması, işyerinin bazı bölümlerinin kapatılması ve bazı iş türlerinin kaldırılması gibi işyeri içi sebepleridir. İşletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan sebeplerle sözleşmeyi feshetmek isteyen işverenin fesihten önce fazla çalışmaları kaldırmak, işçinin rızası ile çalışma süresini kısaltmak ve bunun için mümkün olduğu ölçüde esnek çalışma şekillerini geliştirmek, işi zamana yaymak, işçileri başka işlerde çalıştırmak, işçiyi yeniden eğiterek sorunu aşmak gibi varsa fesihten kaçınma olanaklarını kullanması, kısaca feshe son çare olarak bakması gerekir. Ayrıca 4857 sayılı İş Kanunu'nun 20. maddesinin ikinci fıkrasına göre geçerli nedene dayandığını ispat yükümlülüğü de işverene aittir. İşçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Yapılacak iş; bir makine mühendisi, bir endüstri mühendisi ve bir insan kaynakları uzmanından oluşan bilirkişi heyeti aracılığı

ile işyerinde keşif yapılarak yönetim kurulunca oluşturulan idari kararın uygulanıp uygulanmadığı, bu uygulama sonucunda iş gücü fazlalığı meydana gelip gelmediği, işçinin başka bir bölümde değerlendirme imkânının olup olmadığı, fesihten önce ve sonra çalışan işçinin yapabileceği işler için aynı nitelikte yeni işçi alınıp alınmadığı, daha açık bir anlatımla feshin son çare olarak uygulanıp uygulanmadığı, feshin geçerli nedene dayanıp dayanmadığının belirlenerek çıkacak sonuca göre bir karar verilmelidir” (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası [MESS], 2014:2,3).

Bu karar, açıkça insan kaynakları yönetimi süreçleri ve performans yönetimi sistemi esaslarına göre tutulması gereken kayıtların önemine vurgu yapmakta ve tutulan kayıtların işten ayırma gibi önemli yönetim kararlarına dayanak teşkil edeceğini belirtmektedir. Bu yüzden işletme yönetimleri, performans yönetim sistemini bilimsel kriterlere uygun objektif bir süreç içerisinde yönettiği takdirde çalışanlar ve işveren için olumsuz sonuçlar ortaya çıkmayacaktır.

Ergun Özler (2013:126), performans değerlendirme sonuçlarının rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarında kullanılabileceğini belirtir. Performans değerlendirme sonucunda bir çalışanın yaptığı işte mutsuz ve verimsiz olduğunu görmek mümkün olmakta ve bu kişi daha iyi performans göstereceği düşünülen bir başka işte rotasyon yoluyla görevlendirilebilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.

### **Diğer Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme sonuçları, diğer insan kaynakları uygulamalarıyla kıyaslamada da kullanılabilir. Eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesinde performans değerlendirmeden elde edilen bilgiler kullanılmaktadır. Örneğin; işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puan ile daha sonra performans değerlendirme dönemi sonunda alınan puanlar arasındaki korelasyon bize testin geçerlilik derecesi hakkında bilgi verebilecektir (Uyargil, 2013:10; Barutçugil, 2002:181).

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetim kararlarının alınmasında olmaktadır. Bunların yanında önemli bir diğer kullanım alanı performans gelişimini desteklemesidir. Ayrıca performans değerlendirme görüşmesi,

çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim kurulmasında etkili bir araçtır (Barutçugil, 2002:180). Klasik performans değerlendirmeleri, performans yönetimi sistemine ilişkin reformlar öncesinde Avrupa ülkelerinde çok eleştirilmiştir. Çoğunlukla performans değerlendirme süreci, günlük yönetim yaşamında zorunlu, sıkıcı işler gibi hissedilmekteydi. Hem yöneticiler, hem de çalışanlar değerlendirmelere ilgi duymamaktaydı. Ama bu ilgisizlik, farklı sebeplerden ortaya çıkmıştır. Bir grup, değerlendirme yapmak istemezken diğer grup değerlendirilmek istememiştir. Çünkü genel olarak performans değerlendirmenin hiçbir sonucu yoktu. Çoğu durumda değerlendirmeler, personelin çalışma koşullarında önemli etkilere sahip değildi. Değerlendirmelerde kriter çokluğu, öznellik ve örgüt içi personel yönetiminde çatışmaları önlemek için çok yüksek derecelendirmelerin yapılması, eleştiri konusu olmuştur (Demmke, 2007:5).

### **2.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları**

Performans yönetiminin örgütsel sistem için yarar getirdiği yönetim literatüründe yaygın varsayımdır. Performans yönetimi, girdiler, süreçler ve çıktılar ile nihai etki (sonuçlar) arasında bağlantıyı artırarak performans geliştirme ve sürekli örgütsel öğrenmeye odaklanırken, yönetim için daha çok bir değerlendirme yaklaşımının parçası olarak görülmesi (European Commission [EC], 2012:6), hata olacaktır.

Performans yönetimi sisteminin yararları, değerlendirme yapan yöneticiler, değerlendirilen çalışanlar ve örgüt için yararlar şeklinde üç alt başlık altında özetlenebilir:

#### **Performans yönetimi sisteminin yöneticiler için yararları**

1. Yöneticiler, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar ve sonuçta çalışanlarla birimin performansı gelişir.
2. Çalışanlarla aralarındaki iletişim artar, daha olumlu hale gelir.
3. Çalışanların gelişmeye açık güçlü yönlerini kolayca belirler, onlara yardımcı olurlar.
4. Yöneticiler için kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanıma fırsatı olur.
5. Çalışanları daha iyi tanıyan yönetici, yetki devrini daha kolay yapar.
6. Yönetimsel becerileri gelişir (Uyargil, 2013:11).



### **Performans yönetimi sisteminin çalışanlar için yararları**

1. Yönetimin kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilirler. Bireysel performansları ile örgüt amaçlarını ilişkilendirirler.
2. Güçlü yönlerini, özelliklerini tanırlar.
3. İşle ilgili üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar.
4. Performans sonuçlarına dayanarak yapılan olumlu geri-besleme, iş tatmini ve kendine güven duygusunu geliştirir.
5. Kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alırlar.
6. Performans planlarını tasarlama ve yönetiminde aktif görev alırlar.
7. Sürekli iyileştirmenin, işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
8. Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırıp gözden geçirirler.
9. Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler.
10. Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler (Uyargil, 2013:11; Barutçugil, 2002:128).

Çalışan açısından performans değerlendirme, her şeyden önce kendi çalışmasının karşılığını görmesine yarayan bir araç olmakta ve bireysel gelişim planı oluşturulmasında etkin bir rol oynamaktadır (Göksel, 2013:39).

### **Performans yönetimi sisteminin örgüt için yararları**

Çalışanlar ve yöneticilere yararları hayli fazla olan performans yönetimi sisteminin örgüte olan yararlarını Barutçugil (2002:129) şu şekilde sıralar:

1. En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa sürede yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmek,
2. İzleyen yıllar için yüksek finansal hedefler belirleyebilmek,
3. Örgütün fiziksel ve insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanabilmek,
4. Değişen pazar koşullarına ve performans değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmek gibi yararlar sağlar.

Eğer çalışanlar, düzenli değerlendirilmez ve performanslarına ilişkin geri-besleme verilmez ise örgütte gelişme yavaş ve verimsiz olur. Hizmet içi eğitim programları ve personel geliştirme uygulamalarından beklenen faydayı elde edebilmek için tüm çalışanların performansları, işlerindeki tutum ve davranışlara ve diğer kriterlere göre değerlendirilmelidir (Flippo, 1984:224).

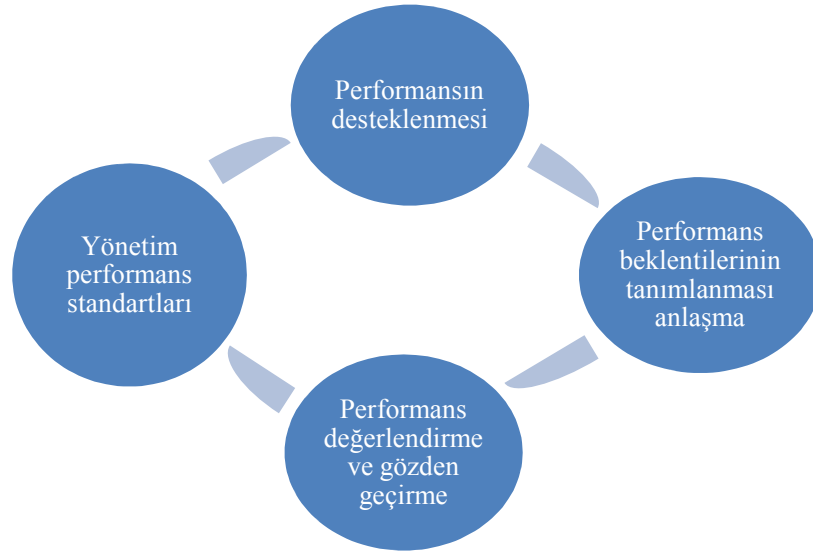
Uyargil (2013:11,12), performans yönetimi uygulamaları ile örgütün etkinliği ve karlılığının artacağını, hizmet ve üretim kalitesinin gelişeceğini, eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesinin daha kolay ve doğru belirleneceğini, insan kaynakları planlaması için gereken bilgilerin daha güvenilir biçimde elde edileceğini, çalışanların gelişme potansiyellerinin daha doğru belirleneceğini ifade eder.

Performans değerlendirme çalışmalarının farklı insan kaynakları alanlarında başarılı bir şekilde uygulanması, işletmenin faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde yürütmesi açısından son derece yararlıdır. Örneğin; performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesiyle başarılı çalışanların daha fazla ücret almaları sağlanmakta, bu da personelin moral ve motivasyonunu artırmaktadır. Bunun yanında daha az başarılı olan çalışanlara daha az ücret zammı yaparak işletmenin maliyetlerini kontrol altına alması kolaylaşmaktadır. Performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçlar, işletmenin stratejik planları için referans oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak yapılan kariyer planlarının daha başarılı olacağı da açıktır (Ergun Özler, 2013:127).

### **2.2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Evreleri**

Evrensel boyutta tüm örgütler için geçerli bir performans yönetim modeli olmamasına karşın, performans yönetimi sisteminde bulunması gereken evreler vardır. Bu evreler, performans yönetimi döngüsü olarak tanımlanmıştır. Birinci evre hedeflerin belirlenmesi, ikinci evre uygulama ve geliştirme, son evre ise performans görüşmesidir (Atkinson ve Shaw, 2006:176). Ayrıntılı ele alacak olursak: 1950 yılında W. Edwards Deming, ürünlerin müşteri ihtiyaçlarından sapma sebeplerinin çeşitli kaynaklarının tanımlanarak ölçülmesi gerektiğini belirtir ve iş süreçlerinin analiz edilmesinin zorunluluğu üzerinde durur. Deming, iş süreçlerine yöneticilerin geliştirilmesi gereken süreç parçalarını belirleyip, değiştirebileceği sürekli bir geri-besleme döngüsü yerleştirmeyi önerir. Deming döngüsünün ilk aşaması planlama (tasarlamak, sonuçları iyileştirmek için süreç bileşenlerini revize etmek), ikinci aşama uygulama (planın uygulanması ve performansın ölçülmesi), üçüncü aşama kontrol etme-izleme (ölçümleri değerlendirmek ve sonuçları karar vericilere rapor etmek), dördüncü aşama ise süreç gelişimi için ihtiyaç duyulan değişimlere karar verme aşamasıdır (Arveson, 1998).

Dolayısıyla performans yönetimi bir sonuç değil, süreçtir. Süreklilik içeren bir çevrimdir. Yönetim süreçleri ve performans yönetimi aşamaları birbirlerini tamamlayan yapılardır. Planlama, uygulama, izleme ve gözden geçirme süreçlerinden oluşan Deming yönetim çevrimi, kalite yönetimi çevriminde esas alınmaktadır. Torrington-Hall (1995) tarafından bu çevrim, performans yönetimi sistemine uyarlanmıştır. Şekil 1’de görüldüğü üzere performans yönetiminde süreçler ve yönetim süreçleri benzerlik göstermektedir (Aktaran: Öztürk, 2010:44).



**Şekil 1:** Performans Yönetimi Çevrimi (Öztürk, 2010:44).

Örgütsel performans yönetimi sürecine göre daha dar kapsamda çalışanların birebir performanslarını değerlendirme sürecine, bireysel performans yönetimi süreci denir. Örgütsel performans yönetimi süreci, kurum ve alt birimlerin, hedef ve amaçlarının ne olduğuna ve bu hedef ve amaçlara ne kadar ulaşıp ulaşılmadığına odaklanmaktadır. Bireysel performans yönetimi ise kurumun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların sorumlu oldukları görev ve rolleri nasıl ve ne düzeyde yerine getiriyorlar konusuna odaklanır (Çevik vd., 2008:76).

Örgütsel performansı oluşturan başlıca boyutlar:

- Etkililik (Effectiveness); amaçlara ulaşma derecesini ifade eden kavramdır.
- Etkenlik (Efficiency): Üretim için ne kadar girdinin sağlandığı, girdinin ne kadarının çıktıya dönüştüğü, ne kadarının sistem tarafından kullanıldığını bilmek

örgütün etkenlik düzeyini belirler. İşletme, dönem başında planlamış olduğu üretim miktarına dönem sonunda ulaşmış ise amacına eriştiği düşünülebilir. Ancak işletmenin rakipleri bu üretimin üzerinde üretim yapıyorsa o işletme etkin bir işletme sayılamaz.

- Kalite (Quality): Sistemin sunduğu hizmet veya ürünün kullanıcı istek ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünün teknik zorunluluklara uygunluğunun ve hatasız olma derecesidir.
- Verimlilik (Productivity): Doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmektir. En az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazanç) elde etmektir (Töre Başat, 2010:25-29).
- Çalışma yaşamında kalite: Çalışma yaşamında kalite yaklaşımı, çalışanla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması süreci ya da çalışanların, organizasyondaki yaşantıları vasıtası ile önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Kaymaz, 2003:32). Çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olmasının, iş ortamında devamsızlıkları azalttığı ve iş memnuniyetini artırdığı bilinmektedir.
- Yenilik (Innovation); bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönmesidir.
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk: Kâr, ticari işletmelerin başarı ölçüsüdür. Planlanmış değerlerle gerçekleşmiş değerler arasındaki farklılık ne kadar az olursa, bütçeye uygunluk açısından gösterilen performansta o derecede yüksektir (Töre Başat, 2010:30-32).

Örgütsel performans yönetiminin evreleri kısaca şu şekildedir: Örgütsel performans yönetiminde ilk adım, başta stratejik planların yapılması ile tüm örgütün ve bağlı birimlerin hedef ve amaçlarının belirlenmesidir. İkinci adım bu hedef ve amaçlara göre performans standartları belirlenir. Diğer bir ifadeyle amaç ve hedeflerin başarıma dereceleri açıkça ortaya konur. Böylece çalışanlar, bu standartlara göre ne yapacaklarını bilirler. Bir sonraki süreçte birimlerin performansları ölçülür. Daha sonra bu değerlendirilir ve gerekli düzeltmeler yapılır. Bu evreler, kesintisiz devam eden bir süreci oluşturur (Çevik vd., 2008.60,61).

Uyargil (2013:12), performans yönetimi hangi yöntem ya da yaklaşımdan yararlanırsa yararlıdır, bireysel performans yönetiminin üç evre içerdiğinden söz eder:

- Birinci evre: Yöneticilerin, bireyin performansını ölçmek için gerek duydukları iş alanlarının tanımlanması evresidir. Bireysel performansın, örgüt başarısı için gerekli boyutları belirlenir. Bu boyutlar, değerlendirme kriterleridir ve günümüzde yetkinlik olarak adlandırılır. Örneğin; iş bilgisi, ekip çalışması yapabilmek, iletişim becerisi vb.
- İkinci evre: Çalışanların performanslarının ne derece iyi ya da yetersiz olduğunun ölçüldüğü evredir. Güç olsa da tüm değerlendiriciler aynı tutarlılıkta ölçüm yapmalıdır. Performans boyutlarını ölçmek için değişik ölçeklerden yararlanılır.
- Üçüncü evre en kritik evredir ve değerlendirme sonuçları değerlendirilenlerle paylaşılır. Değerlendiricinin bu konuda eğitilmiş olması ve koçluk becerilerini etkili kullanması gerekir. Geçmiş döneme ilişkin değerlendirmeler ve gelecek dönem için performans geliştirmeye yönelik görüşler paylaşılır.

Çevik vd. (2008:76-80), bireysel performans yönetimi sürecinin evrelerini dört aşamada açıklar:

- Birinci aşama: Her yönetici, başında bulunduğu birimin hedeflerini örgütün genel amaç ve hedefleriyle bağlantılı ve uyumlu olarak derinlemesine düşünüp netleştirmelidir. Birimin hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunacak işlemleri dikkatlice saptamalıdır. Daha sonra hedefler çalışanlara aktarılır.
- İkinci aşama: Performans standartlarının ortaya konduğu aşamadır. Hedef belirleme aşaması, çalışanların işin içinde olmalarını gerektirir ve zor hedeflerin başarılmasında çalışanların katılımı esastır. Türkiye’de yaygın olduğu ifade edilen işten kaçınma ve çekinmenin önüne bu sayede geçilebilir.
- Üçüncü aşama: Performansın izlenmesi aşamasıdır. Yöneticinin hem yönetici olarak hem de çalışanın performansını gözleme ve sonuçlarını geri-beslemede önemli yeteneklerinin olması gerekir. Geri-besleme döneminde, yönetici rehberlik yapabilmeli, kişilerin performansını izlerken iyi bir gözlemci olabilmelidir.
- Dördüncü aşamada, performans değerlendirmenin resmi olarak yapıldığı aşamadır. Bireysel performans değerlendirilirken aynı zamanda iyi performansa engel olan şeyler de bu aşamada saptanır. Yönetici çalışan arasında yapılan en

önemli iş, belli bir zaman dilimi sonunda çabaların sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Çevik vd. (2008) tarafından tanımlanan performans yönetiminin dört evresi, Uyargil tarafından aktarılan üç evreyle aslında benzer yapıdadır. Çevik vd., birinci ve ikinci evrede örgütsel ve birim hedeflerin belirlenmesi ve performans standartlarının ortaya konmasını ayrı ayrı ele almıştır.

Armstrong (2006:504), performans yönetimini sürekli kendini yenileyen bir döngü olarak tanımlar ve üç aşamadan oluştuğunu belirtir:

- Planlama, performans ve geliştirme anlaşmasını kapsar.
- Uygulama aşaması, yıl boyunca performans yönetimini kapsar.
- Gözden geçirme, son aşama olup ilerleme ve başarı değerlendirme yapılıp, eylem planları hazırlanıp karşılaştırılabilir, birçok biçimde performans puanlanabilir.

Performans yönetimi sistemini bir bütün olarak görmek ve işleyişini daha iyi anlamak için sistemin birbirini izleyen aşamalarını daha ayrıntılı ve bir döngü şeklinde ele almak gerekir. Böyle bir döngü, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesiyle başlayacaktır. İkinci aşama, yönetici ve çalışanların bireysel hedefleri tartışarak belirleyecekleri, amaç ve hedeflerin, performans standartlarının belirlenmesi aşamasıdır. Yönetici ve çalışan arasında etkili iletişim kurulur ve çalışana performansının nasıl değerlendirileceği açıklanır. Üçüncü aşamada performans sonuçları yönetici tarafından sürekli izlenir. Olumlu ve olumsuz gelişmeler yakından gözlemlenerek dördüncü aşamada geri bildirim sağlanır ve çalışan cesaretlendirilir. Beşinci olarak ilgili performans bilgileri derlenir ve altıncı aşamada yönetici, “performans gözden geçirme ve gelişim planlaması” için hazırlık yapar. Yedinci aşamada planlar ve sonuçlar çalışanla birlikte gözden geçirilir ve bu aşama en kritik aşamadır. Görüşmenin başarısı tüm sürecin amacına ulaşmasında önemli rol oynar. Performans yönetimi döngüsünün son aşaması, değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili karar verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesidir (Barutçugil, 2004:338-340).

#### **2.2.4. Performans Yönetimi Sürecinin Çalışan Hedefleri**

Performans yönetimi sürecinin yararlı sonuçlarına rağmen değerlendiren ve değerlendirilen arasında değerlendirmeye ilişkin görüş ayrılıkları ve çatışma olması

olasıdır. Performans değerlendirme sürecinde örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin çatışması da muhtemeldir. Örneğin; örgütün değerlendirmeye ilişkin hedefleriyle, çalışanın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin çatışması ya da örgütsel gelişmeye ilişkin hedeflerle çalışanın uzmanlığını kanıtlama hedeflerinin birbiriyle çatışması gibi. Ayrıca örgütün değerlendirmeye (ücretler, terfi, işten ayırma vb.) ilişkin hedefleri ile geliştirme (danışmanlık, kariyer planlama, yönlendirme) hedefleri çatışacaktır. Yöneticiler, değerlendirme kararları verecek, sonuçta çalışanlar bu kararlardan etkilenecektir. Çalışanların durumlarını anlamak ve performanslarını öğrenmek için geri-besleme istemeleri ile ödül veya terfi için uzmanlıklarını örgüte kabul ettirme arzusu arasında da çatışma olabilecektir. Çünkü geri-besleme ile açıklık ilkesi gerekirken, diğerinde savunucu bir rol üstlenilmektedir. Önemli olan çatışmanın performans yönetimi sürecinin doğasında olduğunun bilinmesi, kendi haline bırakılmayıp iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçlarının azaltılabileceğinin yönetici ve çalışanlarca hatırlanmasıdır (Uyargil, 2013:14-16). Bununla birlikte performans değerlendirme süreci iki temel faktöre bağlıdır ve birincisi örgütteki performans değerlendirmenin geçmiş-i bir çeşit kültürdür. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin alınan kararlar, değerlendirme metotları ve değerlendirme süreci ile geri-bildirim verme şekli gibi uygulamalar örgüt kültürüyle ilişkilidir. İkincisi ise yöneticilerin değerlendirme görüşmesini yürütme biçimidir. Örneğin; otokrat yönetici, kuşkucu hatta güvensiz görünme yaklaşımını benimserken değerlendirme görüşmesini katılımcı bir yaklaşımla yürüten yöneticiler de vardır (Hall ve Goodale, 1986:443). Dolayısıyla bu iki faktörün performans yönetim sürecinde etkisi ve çatışan hedef ve tutumlar yaratabilecek olması göz ardı edilmemelidir.

Örgüt içerisinde çatışma türlerinin performansla olumlu ve olumsuz etkilerini Yatkın (2008:14-16) şu şekilde açıklar:

- Olumlu etkileri: Bireyler arasında farklı tutum, düşünce ve davranışlardan kaynaklanan çatışma, konu hakkında görüş çeşitliliği avantajı sağlar. Farklı görüş çeşitliliğinden en iyisini seçme fırsatı olur. Örgütsel değişim ve gelişime neden olur. Orijinal ve yeni fikirler ortaya çıkacaktır. Kaygıların ve korkuların belirlenmesine yardımcı olacaktır. Çatışma, sorunlara odaklanmayı sağlayabilir, dengesiz yetki dağılımı varsa engellenebilir. Çatışan birey ve taraflar, kendi bilgi ve yeteneklerini değerlendirme şansına sahip olacaktır.

- Olumsuz etkileri: Amaçlara ulaşmayı zorlaştırabilir. Çatışan taraflarda iş birliği azalabilir. Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulması, iletişim eksikliği, örgüt için tehlikeli bir durum oluşturur ki bu da doğrudan performansı azaltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilir. En temel çatışma sebepleri arasında; olayları kişiselleştirme, ben bilircilik ve iletişim ihmalleri sayılabilir.

İletişim ihmallerinin gelişmekte olan ülkelere göre fazlaca yaşanmadığı düşünülen AB üyesi ülkelerde, kamu hizmetlerinde performans değerlendirme faaliyetleri incelenmiş ve değerlendirme raporlarına göre İrlanda performans yönetimi sisteminin çalışanla yöneticiler arasında daha çok iletişime olanak verdiği belirlenmiştir. Örneğin; İrlanda'da çalışanların görüşleri: “Yöneticiler, performans gelişimi konusunda çalışanlara yardımcı olur, geribildirim ve görüşmelerde çalışanların görüşü alınır, performans yönetimi sistemi süreçlerinde çalışanlara sürekli geçerli bilgi sunulur” şeklindedir (Demmke, 2007:60).

Birçok kişi, yöneticilerin astlarını değerlendirmesini, yönetim işinin temel bir parçası olarak görür. Sistemli ve periyodik değerlendirme süreci, ön hazırlıksız ve sezgisel gelişen gelişigüzel değerlendirmeye göre üstün kabul edilir (Flippo, 1984:226). Dolayısıyla sistemli ve planlı bir performans yönetim sürecinin oluşturularak uygulanması, yönetici ve çalışanların iletişime açık olması, performans görüşmesi sonuçlarının dikkate alınması sadece performansa yönelik olumsuzlukları değil örgüte zarar verecek olumsuz çatışmaları, gereksiz rekabeti ve iletişimsizliği engelleyebilecektir.

Performans yönetimi sürecine ilişkin yöneticilerin çoğu, performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve pek fazla zaman ayırmak istememektedir. Yöneticiler gerekli eğitimleri almamışlar ise süreci karmaşık görebilmekte, tedirgin olabilmektedir. Yöneticiler, performans yönetimi sürecini iyi anlar ve performans değerlendirmeyi sadece bir form doldurma eylemi olarak görmez ise, katılımcı/demokratik yönetim tarzını benimseyerek çalışanların da görüşüne başvurarak planlı bir şekilde performans yönetimi sistemi uygulanması halinde istenen başarıya ulaşılabilecektir. Yine aynı şekilde çalışanların da performans yönetimi sistemi hakkında bilgilendirilmesi, sisteme karşı endişelerini azaltacak güven duymalarını sağlayacaktır. Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin duyulan kuşkular, bilgilendirme ve eğitimle



giderilmeye çalışılmalıdır. Ayrıca çalışanların başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından daha da yükseltileceği görüşü ve değerlendirme sonucunda pek bir şeyin değişmeyeceği düşüncesi, çalışanların olumsuz tutumu olarak görülebilir (Uyargil, 2013:16-19).

Soysal (2012:1,7,8), K.Maraş ilinde farklı banka şubelerinde görevli 70 yönetici ve çalışan üzerinde araştırma yapmış ve cinsiyet, yönetici ve personel değişkenlerine göre performans değerlendirme algı farklılıklarını test etmiştir. Sonuçta, kadınların performans değerlendirme süreci hakkında daha çok karamsar oldukları belirlenmiştir. Yazarın gözlemine göre bu durum psikolojik sebeplerden dolayıdır ve üst yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimin geliştirilmesiyle karamsarlığın azaltılabileceği görüşündedir. Performans değerlendirme amaçları hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, kaygıları giderecektir. Yönetici düzeyinde çalışanlar, diğer çalışanlara göre performans değerlendirme sistemine karşı daha olumlu tutum içerisindedir. Bu sonucun yöneticilerin değerlendirme gücüne sahip olmasından ve konumlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Performans yönetimine ilişkin olumsuz tutumların azaltılması, etkili iletişimle mümkün olabilecektir.

Performans yönetimi sisteminin kurulumu aşamasında gerekli tedbirler alınmalı, çalışanların beklentileri belirlenip karşılanmaya çalışılmalıdır. Performans yönetimi sisteminin kurulumu aşamasında karşılaşılan sorunlara yönelik Kocaeli bölgesinde performans yönetimi sistemi uygulayan 32 şirket üzerinde Şeneldir'in (2010:14) yaptığı araştırma sonucunda şu tespitler yapılmıştır: Çalışanların sisteme inançları yoktur ve sistemi gereksiz olarak görmektedirler. Hedeflerin belirlenmesinde yaşanan sorunlar vardır ve değerlendiriciler taraflı davranabilmektedir. Sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumları vardır. Geri bildirim olumsuz olduğu durumlarda çalışanları ikna edememe sorunları görülmektedir. Bunun için örgütlerde sistem kurulmadan önce tüm yönetim kadrosuna ve çalışanlara eğitim verilmelidir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunda yılda bir kez performans değerlendirmesi yapılmakta, değerlendirme sonuçlarının ücrete yansması yetersiz görülmektedir. Bu yüzden çalışanlar performans değerlemeyi gereksiz görmektedir. Bu düşüncenin nedeni, performans değerlemenin ücretle eşdeğer tutulmasıdır.

## **2.3. Performans Yönetimi Sisteminin Oluşturulması**

### **2.3.1. Tarafların Performans Yönetimi Sisteminden Beklentileri**

İnsan Kaynakları politikaları ve uygulamalarının belirlenmesi, düzenlenmiş sabit belirli kurallardan çok dinamik temelli olmalıdır (Hiltrop ve Despres, 1994:43). Zaten bir işletmenin performans yönetimi sistemi uygulamasındaki genel beklentisi, örgütsel amaçlara ulaşılmasıdır. Bu yüzden performans yönetim sistemleri, belirli beklentileri açıkça tanımlamalı, dikkate alınmalıdır (Santos vd., 2007:799). Performans yönetim sisteminin oluşturulması aşamasında tarafların görüşlerinin alınması, örgütün tüm paydaşları için yarar sağlayacaktır.

#### **2.3.1.1. Çalışanların Beklentileri**

Günümüzde hizmet sektöründe performans yönetimi sistemleri yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bununla birlikte performans yönetimi sistemlerinin sıkça çalışanlar tarafından eleştirildiği de görülür. Çalışanların çoğu, performans değerlendirme sonuçlarını aldığı anda objektif performans ölçümü yapılmadığını, yöneticilerin değerlendirmelerini hatalı yaptığını düşünür. Performans yönetim sistemine ilişkin problemler genellikle performans temelli ödemelerden kaynaklanır (Selden vd., 2014:604).

Tüm örgütler için ortak bir performans yönetimi sistemi önerisi mümkün olmamakla birlikte örgüt yönetici ve çalışanlarının, insan kaynakları birimi ve sendika yönetimlerinin performans yönetimi sisteminden bazı temel beklentileri olması doğaldır. Örneğin; K.Maraş'ta faaliyet gösteren 16 banka şubesinden 155 çalışanın görüş bildirdiği Bakan ve Kelleroğlu (2003:124,125) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucunda çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri şu şekildedir:

Performans değerlendirmeleri yılda iki kez yapılmalı, halen performans değerlendirmesi birinci amir ve ikinci amir tarafından yapılmakta olup bunun yerine 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılmalı, halen performans değerlendirmesinde işteki verim düzeyi ve kişisel davranış düzeyine önem verilmekte bunun yerine işteki verim ve mesleki bilgi düzeyleri esas alınmalıdır. Performans değerlendirmede “puanlama yöntemi” kullanılmasına devam edilmelidir. Her bir çalışanın performansının değerlendirilmesine halen bir saatten az zaman ayrılıyor bunun yerine her bir çalışanın

performansının değerlendirilmesine bir saatten fazla zaman ayrılmalı, değerlendirme yapılmadan önce veya yapılırken çalışanların görüşü alınmalıdır.

Çalışanlar, performans yönetimi sürecinin tüm aşamalarına katkıda bulunmak, görüşlerini dile getirmek ister. Yöneticileriyle değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varmak, çalışanların bir diğer beklentisidir. Çalışanlar, performans yönetimi sürecinde kendilerini geliştirmek için neler yapabileceklerini planlamak ister, yöneticisinden yardım bekler ve en önemlisi de değerlendirme sonuçlarıyla örgütün ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net olarak görebilme beklentisi içindedir. Bunun yanında ücret sistemindeki yapısal sorunların, performans yönetimi sisteminden kaynaklandığı gibi bir izlenim örgüte zarar verecektir (Uyargil, 2013:23-25).

Performans yönetimi sisteminin kuruluşu aşamasında karmaşık sistemler yerine, uygulanması kolay sistemler seçilmeli ve sistemin geliştirilmesinde çalışanların görüşlerine başvurulmalıdır. Aksi halde katılımın olmaması, sisteme yönelik direncin sürmesine neden olabilmektedir. Ayrıca performans-ödül ilişkisi, çalışanlar tarafından açıkça fark edilmek istenmektedir. Performans yönetim sisteminin anlamsız görülmemesi için, sistem yeterince anlatılmalı, gerekli eğitimler verilmelidir (Şeneldir, 2010:14). Günümüzde çalışanların kamu işvereninden öncelikli beklentileri arasında, çalışanlara yönelik hizmet içi eğitime önem verilmesi ve niteliklerine göre istihdam edilmeleri yer almaktadır (Uysal ve Köse, 2014:115).

Performans değerlendirmenin etkinliğini etkileyen faktörler, Yumuşak (2008:44,52) tarafından İstanbul'da iki büyük işletmede 230 çalışanın katılımıyla incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre: Katılım ve adaletin çalışanlar için önemli olduğu tespit edilmiştir. Katılım ve adalet sağlandıkça performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet artmakta, bu da performans değerlendirmenin etkinliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Geri-bildirim ve insan kaynakları ölçüm kartlarının etkin ve doğru olarak işlenmesi, performans değerlendirmenin etkinliğine olumlu katkı sağlayan ikinci faktördür. Çalışanların performans değerlendirme sürecinin bütün aşamalarına dahil edilmesi gerektiği ve bunun da sistemin etkin olarak çalışmasını ve doğru sonuçlar üretmesini sağlayacağı tespit edilmiştir. Kısaca çalışanların öncelikli beklentisi, performans değerlendirme sisteminde katılımcılığa yer verilmesi, objektif davranılması, geri-bildirim ve ölçüm kartlarının etkin ve doğru kullanılmasıdır.

### 2.3.1.2. Yöneticilerin Beklentileri

Fransız maden mühendisi Henri Fayol, 1916 yılında yönetim ilke ve unsurlarını yayınladığında kumanda işini kolaylaştıran ve yöneticilerden beklenen görevleri şöyle sıralar:

- Emri altındaki bütün memurlar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdır.
- Niteliksiz çalışanları işten çıkarmalıdır.
- Yönettiği örgütü çalışanlarına bağlayan anlaşmaları bilmelidir.
- Bizzat kendisi tüm çalışanlara örnek olmalıdır.
- Sosyal yapıyı düzenli kontrol edip izlemelidir.
- Başlıca yardımcılarını toplayıp yönetim birliğini ve çabalarını aynı hedefe yönlendirebilmesi esaslarını belirtmelidir.
- Kendini ayrıntılara kaptırmamalıdır.
- Çalışanlar arasında çalışkanlığın, girişimciliğin ve bağlılığın hakim olmasını amaçlamalıdır (Fayol, 2012:157).

Bu kuralların çoğu, günümüzde performans yönetimi sistemi süreçlerinde de yöneticilerden beklenen görevlerdir. Performans yönetimi sisteminin başarısı büyük ölçüde yöneticilerin yetkinliğine ve çalışmalarına bağlıdır. Ancak sistemin başarısı için yöneticilerin de beklentilerini dikkate almak gerekir.

Yöneticiler, çalışanların işletme hedeflerine yönelmesini bekler ve bu beklenti de yönetici ile çalışanların birlikte performanslarının planlandığı, hedef değerlendirme görüşmelerinde değerlendirildiği ölçüde karşılanacaktır. Özellikle işletme içindeki sorunların erken belirlenmesi ve gereken tedbirlerin alınması tüm yöneticilerin beklentisidir. Kariyer geliştirme ihtiyacı, personel eğitim ihtiyacı ve beceri geliştirme ihtiyaçları vd. belirlenip gerekli önlemlerin alınabilmesi performans yönetimi sistemleri ile mümkün olacaktır. Yöneticilerin, adil performans değerlendirmesi yapabilmesi için çalışanın değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre (başarı düzeyine göre) çalışanın ödüllendirilmesi, yöneticinin bir diğer beklentisidir (Uyargil, 2013:21-23). Çakmak vd. (2011:67,72), yöneticilerin büro personeli görevinde çalışanlardan beklentilerini ölçmeye yönelik Türkiye'nin yedi ilindeki çeşitli kurumlarda çalışan 165 yöneticinin katılımıyla bir araştırma yapmış ve yöneticilerin genel olarak çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinden memnun olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışanların, seri bir

şekilde klavye kullanımı, internet sitesi yapabilme, grafik tasarım programı kullanabilme, yabancı dil ve muhasebe finansman konularında yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Aslında işletmeler için bu tür tespitler, yıl ortası veya yılsonunda yapılacak performans değerlendirme faaliyetleri ile belirlenip, performans yönetimi sistemi sürecinde iyi bir şekilde yönetilebilir.

### **2.3.1.3. Sendikaların Beklentileri**

Çalışanlar ve yöneticilerin performans yönetimi sisteminden beklentileri yanında insan kaynakları birimleri de, kariyer geliştirme, ücret yönetimi, eğitim programları gibi çalışmaların performans yönetimi sistemi ile uyum içerisinde olmasını hedefler. Sendikaların beklentileri ise daha farklıdır. Özellikle çalışanların elde edecekleri hak ve kazançlarda temel kriterin, kıdem unsuru olmasını bekler. Çünkü sendikalarda kıdem kriteri ile başarı kriterine göre daha çok çalışanın memnun edileceği ve çalışanların daha kolay ikna edilebileceği düşüncesi hakimdir. Performans yönetimi sistemi içerisinde, özellikle sendika-yönetim görüş birliği sağlanmasına çalışılmalıdır (Uyargil, 2013:25,26).Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın2011 yılında yeni uygulamaya koyduğu performans yönetimi sistemine yönelik Türk Eğitim-Sen şu eleştiri ve beklentilerini Bakanlığa iletmıştır: “Performans yönetimi sistemi kapsamındaki çalışmalarda sendikaların görüşleri yeterince alınmalı, süreçten haberdar edilmelidir. Çalışanların güvensizliği ve önyargısı bilgilendirme ile giderilmelidir. Öğretmenlerin performans değerlendirmesine katılacak olan öğrenci ve velilerin nasıl seçileceğine ilişkin kaygılar vardır. Yeni uygulanacak performans yönetimi sistemi, pilot uygulama sonuçları görüldükten sonra hayata geçirilmelidir. Bölgesel farklılıklar (kurumların altyapı,teknolojik imkanları, insan kaynakları vb.) göz ardı edilmemelidir“ ([http://www.turkegitimsen.org.tr/haber\\_goster.php?haber\\_id=14010](http://www.turkegitimsen.org.tr/haber_goster.php?haber_id=14010)).

Günümüzün değişen koşullarında sendikaların işbirliğine daha açık oldukları, uzlaşmacı ve barışçı mücadeleler vererek toplumsal yaşam standartlarını artırmaya yardımcı olan sivil toplum kuruluşları oldukları söylenebilir. Bu gelişmelerle bağlantılı olarak sendikalar, adil bir ücret sistemiyle güdülenmeyi sağlayabilen sistemleri istemektedirler (Şeneldir, 2010:79). Ancak kamu çalışanlarının da sendikalar tarafından dikkate alınması gereken beklentileri söz konusudur: Sendikaların bağımsız, siyasi kaygılardan

uzak olması, temsil ettiği çalışanların hak ve menfaatlerini koruyan sendikacılık faaliyetleri yapması ve bu yönde politikalar üretmesi gerekmektedir. Ayrıca sendikaların gerçekleşmesi mümkün olmayan ve güven kaybına neden olacak taahhütlerde bulunmaması, çalışma koşullarını takip etmesi ve çalışanlardan uzak olmayıp sık sık onları bilgilendirmesi, memurların diğer beklentileridir (Uysal ve Köse, 2014:119,120).

Genel kanıya göre performans yönetimi sisteminden beklentiler:

- İşletme ve çalışan hedeflerini bütünleştirmelidir.
- Çalışanı hedeflere odaklamalıdır.
- Çalışan ile yöneticisi arasında etkin, sürekli iletişim oluşturmalıdır.
- Çalışanın neleri iyi yaptığını/yapamadığını öğretmelidir.
- Performansı artırıcı eğitim ve gelişim fırsatları belirlemelidir.
- Kariyer planlamasının temel taşını oluşturmalıdır.
- Performansa göre ücret belirlenmesini sağlamalıdır, vd.

Uygulamada hiçbir sistem ya da model bu beklentileri tek başına karşılayamaz. Performans yönetimi sisteminin beklentileri yeterince karşılayabilmesinin temel şartı, kurulma aşamasından itibaren çalışanları ve temsilcilerini sürece dahil etmektir (Ünal, 2002:90).

### **2.3.2. Performans Değerlendirme Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sisteminin başarısı için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılması, iş ve görevlerin tanımlanması gerekir. Daha sonra değerlendirme kriterlerini belirlemeye geçilmelidir (Sabuncuoğlu, 2013:187). İş analizi, organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir. Toplanacak bütün bilgiler, işe alınacak yeni elemanlara verilmek üzere hazırlanacak iş tanımlarına katkıda bulunur. İş analizi; iş sırasında yerine getirilecek görevleri, sorumlulukları, performans ölçütlerini, işi yapacak elemanlarda bulunması gereken özel nitelikleri, iş sırasındaki olağanüstü koşulları, performansın iyi olması halinde ortaya çıkacak sonuçları, ücret ve yararlar çizelgesini kapsar (Palmer, 1993:29).

Performans değerlendirme süreci aşamaları (Bakan vd., 2011:5):

- Kriterlerin belirlenmesi,
- Standartların belirlenmesi,

- Değerlendirme periyotlarının belirlenmesi,
- Performans değerlendirmesi yapacak kişilerin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
- Performans değerlendirmesini yapacakların eğitimi,
- Performans değerlendirme görüşmesi ile sonuçlanır.

Performans kriterleri, bir bireyin ya da örgütün performansını değerlendirmede temel alınacak performans boyutudur. Performans kriteri, performansın en önemli unsurunun ne olduğunu açıklar. Bu unsurlar, kişilik özellikleri, davranışlar, yetkinlikler, üretilen çıktılar, ya da elde edilen sonuçlardır (Benligiray, 2004:146).

Kriterlerin seçiminde şu konulara dikkat edilir:

- Kriter işin özelliğine, sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır. En azından işçi, memur, yönetici için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde iş verimi ile birlikte çalışan davranışları da dikkate alınmalıdır.
- Kriter, açık ve anlaşılır olmalıdır.

Kriterler, sayısal veya belli sıfatlara göre değerlendirilir. Örneğin, iş bilgisi: “çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf” gibi açıklamalarla değerlendirilir. Kriterlerin sayısal değerlendirmesi yanlıgilara yol açabilmektedir. Örneğin, 1’den 10’a kadar not verildiğinde 7 ile 8 arasındaki farkı anlamak güçleşecektir. Ayrıca insan yeteneklerinin sayısal değerlendirilmesi bazen iyi karşılanmamaktadır. Temel kriterler olarak;

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler (İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyum, önderlik, fiziksel görünüş vb. alt kriterler),
- Çalışanın ilişki ve davranışları sayılabilir. Bu ana kriterleri alt kriterlere ayırmak mümkündür ve yöneticilerin değerlendirilmesinde farklı nitelik ve nicelik kriterleri (karar alma, planlama, koordinasyon becerisi, denetim, astlarını yetiştirme vb.) dikkate alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013:187,188).

Ergun Özler (2013:114), performans kriterlerini şu şekilde özetler:

- Kişilik özelliklerine dayalı kriterler: Çalışandan istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleridir. Örneğin; doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, hız, zekâ, nezaket, dış görünüm vb.

- Davranışlara dayalı kriterler: İyi ya da kötü olarak görülen insan davranışlarıdır. Örneğin; inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhu, işbirliği yapma vb.
- Yetkinliklere dayalı kriterler: Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikleridir. Örneğin; liderlik, sorun çözme, karar verme, örgütte mükemmelliği yaratacak unsurun ne olduğuna bağlı olarak tanımlanır.
- Çıktılara dayalı kriterler: Gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiğine odaklanır. Örneğin; hizmet alan müşteri sayısı, parasal tutar, üretilen ürün sayısı vb.

İş analizleriyle halen çalışanların performansı analiz edilerek belli performans kriterleri ortaya çıkarılabilir. Çalışanın performansının ideal şekilde değerlendirilmesi, iş analizi boyunca belirlenen unsurların temelinde olmalıdır. Performans sistemleri ayrıca performans standartlarına gereksinim duyar. Standartlar, her işin istenen sonuçlarıyla ilgili olmalıdır (Werther ve Davis, 1996:345).

Performans değerlendirme, plan ve amaçların başarımındaki performansı bir yönetici kadar iyi ölçmelidir (Wehrich ve Koontz, 1993:394). Bunun içinde performans standartları iyi belirlenmelidir. Performans standartları, bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir. Performans standartları, mümkün olduğu ölçüde işi yerine getiren çalışanla işbirliği içinde geliştirilmeli, yeni çalışanlara işe başladıkları ilk ay içinde açıklanmalıdır (Barutçugil, 2002:141).

Performans standartları nicel veya nitel karakterde olabilir. Nicel standartlar, belli bir işin gerçekleşmesi için gerekli olan zaman, üretim miktarı, yapılan hata sayısı vb. olabilir. Nitel standartlar, bir işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneğine ilişkin belirlenen ölçütler olabilir. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır.

- S-Specific: Hedefler, çalışanın yapacağı işle ilgili olmalıdır. Belirli-somut olmalıdır ve çalışan kendisinden ne beklediğini bilmelidir.
- M-Measurable: Standartlar, objektif, ölçülebilir olmalıdır. Hedef başarısının nasıl ölçüleceği önceden belirlenmelidir. Nitel standartların ölçümü nicel standartlara göre daha zordur, ölçümde dikkatli olunmalıdır.
- A-Achievable: Standartlar zorlayıcı ancak aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler, çalışanın çok kolay ulaşabileceği ya da ulaşamayacağı düzeyde olmamalıdır.
- R-Reasonable: Hedefler, uygun-makul, gerçekleştirilebilir olmalıdır.



- T-Time-Bound: Hedeflerin gerçekleştirilmesi, zaman sınırlı (altı aylık, yıllık) olmalıdır (Ergun Özler, 2013:115).

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eden standartların ortaya konması, işletmede benzer işi yapan çalışanların ne yapması gerektiğini biçimsel olarak ifade etmektedir (Bakan vd., 2011:6). Örneğin; bir satış elemanının değerlendirilmesinde sattığı ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu satış elemanının ayda 100 birim satması, belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması iyi/vasat bir performans düzeyini gösterecektir (Uyargil, 2013:30).

**Değerlendirme periyotları:** Yapılan işe bağlı olarak, çalışanın performansını değerlendirmek için gereken süre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla değerlendirme periyotları, yapılan işin niteliğine göre belirlenmelidir. İşletmenin faaliyet alanı, iç ve dış çevre koşulları vd., değerlendirme zamanını belirleyebilmektir (Bakan vd., 2011:7). Değerlendirme periyotları, çok sık veya uzun aralıklarda olmamalıdır. Yöneticilerin zamanı sınırlı ve değerlidir ve çalışanların değerlendirilmesi çoğu zaman, vakit alıcı ve sıkıcı bir görevdir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda çalışanın başarısı veya başarısızlığı, davranışı ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilerek değerlendirme formlarına işlenir (Sabuncuoğlu, 2013:189). Genel anlamda altı aylık ve yıllık olan değerlendirme periyotları, işletmelerin yapısı ve ihtiyaçları kapsamında günümüzde aylık hatta anlık hale getirilmiştir.

Türkiye’de kamu kurumlarında bireysel performans yönetimi sistemine ilişkin çalışmalar devam ederken özel işletmelerde özellikle küresel işletmelerde değerlendirme sistemleri daha ileri düzeydedir ve süreçlerde dijital çözümler daha çok kullanılmaktadır. Örneğin; Shaya, Türkiye’de Starbucks, Topshop, The Body Shop, Victoria’s Secret gibi 17 küresel markanın faaliyetlerini yaklaşık 3.500 kişilik bir kadroyla yürütmektedir. Shaya, 2014 yılında online performans değerlendirme sistemini hayata geçiriyor. Online performans değerlendirme, zaman kaybını azaltıyor, verilerin saklanması ve paylaşımı daha kolay olmaktadır. Online sisteme üst yönetimin de doğrudan erişimi mümkün olduğundan, ekiplerindeki performans durumunu (çalışanların geçmiş notlarını, satışlarını ve yönetici değerlendirmelerini vb.) anında izleyebiliyor (Sur, 2014:745). Ancak işletmelerin performans değerlendirmesi için

saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından haberdar olmalıdır (Palmer, 1993:16).

### 2.3.3. Performans Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağına Belirlenmesi

Değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin değişik alternatifler vardır.

- İlk kademe yönetici (ebeveyn yaklaşımı): Bireyin çalışmalarını gözleme ve bir fikir sahibi olma konusunda açıkçası en iyi konumdaki kişi, ilk kademe yöneticisidir. Ast-üst ilişkilerinde zaman zaman gerginlik olabilse de çalışanı en iyi tanıyan ilk kademe yöneticisidir.
- İkinci kademe yönetici (büyük anne/büyük baba): Bir üst seviyedeki yönetici, çalışan ile doğrudan ilişki içerisinde ve günlük deneyime sahip olmasa da daha farklı bakış açısına sahip olabilir.
- Diğer yöneticiler (üvey ebeveyn): Teknik veya özel bir alanda ilk kademe yöneticinin dışındaki yöneticilerdir. Çalışanlar arasında iletişim ve davranış gereklerinde daha çok uzmanlığı olan kimseler, diğer birim yöneticileri olabilir.
- İlk kademe yöneticisi ile diğer değerlendiriciler birlikte kapsamlı bir şekilde ekip olarak ancak dengeli bir şekilde değerlendirme yapabilir.
- Üst düzey çalışanlar arasında sıkça kullanılan öz-değerlendirme son yıllarda yaygın hale gelmektedir (The Association of Business Executives, [ABE], 2014:166). Değerlendiricileri ayrıntılı ele alalım:

**Yöneticilerce değerlendirme:** En yaygın uygulama her çalışanın ilk bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Doğal olarak çalışanı en yakından birlikte çalıştığı ilk yönetici tanıyacaktır. Ancak yönetici çalışan arasında olabilecek çekişmenin, değerlendirmenin tarafsızlığına zarar vereceği düşünülerek birden fazla yönetici tarafından değerlendirmenin yapılması daha sağlıklıdır. Yatay ve dikey alanda değerlendirmeye katılacak yöneticilerin sayısı üçü geçmemelidir ve ilk kademe yöneticisine değerlendirmede oransal olarak biraz daha ağırlık vermekte fayda vardır (Sabuncuoğlu, 2013:191).

**Öz-değerlendirme;** son yıllarda uygulamada çalışanın kendi kendini değerlendirmesi yaygın hale gelse de tek başına öz-değerlendirmeye dayanan sistemlere rastlanmamaktadır. Ancak yöneticilerin yaptığı değerlendirmelerin yanında kişiye

kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu bir yoldur. Çalışanların genelde öz-değerlendirme sonuçlarına göre performanslarını abartılı bir şekilde puanladıkları gözlenmektedir. Çalışanın dönemsel hedeflerle değerlendirildiği yaklaşımın bir gereği olarak uygulanan öz-değerlendirme, özellikle kişiye performansına ilişkin yüz yüze geri beslemenin verilmediği durumlarda dikkatle ele alınmalıdır (Uyargil, 2013:33). Öz-değerlendirmede çalışan, kendi performansına, değerlendirme dönemi için tanımlanmış hedeflere göre değer biçer. Böylece çalışan, performansını engelleyen ya da destekleyen etmenleri de tespit eder. Örneğin; gerekli bir eğitimi alamama, hedefini başaramamasına neden olmuştur. Ya da çalışanın başarısı, ekip üyeleriyle uyum içinde olmasından kaynaklanmıştır. Çalışan, kendi başarısını özetleyebilir, geçmişte veya gelecekte ihtiyaç duyduğu kaynakları aktarabilir. Öz-değerlendirme, resmi, yazılı rapor veya resmi olmayan not düşme kayıtları gibi olabilir (Jordan, 2009:14,15).

### **Müşteri Hizmetleri Temsilcisi için Öz-değerlendirme Örneği:**

**Değerlendirme dönemi hedefleri**(başarılan hedefler için +, başarısız için -):

- Yeni müşteri veri tabanını kullanmayı öğrenmek -
- Yeni ürün hatlarıyla ilgili bilgileri artırmak +
- Müşterilerin sorunlarını çözmek için gerek duyulan arama sayısını %10 azaltmak +

Yeni müşteri veri tabanını eğitim programı iptal edildiğinden öğrenemedim. Açılacak eğitim programına katılmak istiyorum.

### **Bir sonraki dönemde başarmak istediğim hedefler:**

- Yeni müşteri veri tabanına alışmak
- Yeni işe girenlere mentor olarak hizmet etmek
- Zor müşterilerle nasıl başa çıkacağım hakkında daha fazla bilgi öğrenmek

### **İşim hakkında en çok ve en az sevdiğim şeyler:**

Ekip çalışmasını seviyorum. Kızgın müşterilerle karşılaşmak istemiyorum, çünkü ben de sinirleniyorum. Bu konuda eğitime katılacağım (Jordan, 2009:15,16).

**İş arkadaşları veya astlar tarafından değerlendirme yapılması;** yaygın olarak kullanıldığı söylenemez. Çalışanları en iyi tanıyacak olanlar iş arkadaşları ve takım

üyeleridir. Örgütsel ve bireysel başarıyı elde etmek için iş arkadaşları ve astların yaptığı değerlendirmeleri dikkate almakta yarar vardır. Ancak bu tarz değerlendirmede ana sorun, örgüt için değil değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Çünkü yönetici ve çalışanlar, üstlerinden farklı davranışlar beklerler. Sağlıklı bir değerlendirmenin yapılması için birbirlerini değerlendirecek kişilerin sıkça etkileşim içerisinde bulunması, yakın bir şekilde çalışması gerekir (Bingöl, 2006:336,337). Uygulamanın başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması; yöneticilerin de astların önerilerinin yararlı olabileceğine inanması gerekmektedir. Bu değerlendirme biçiminin, astların üstlerinden çekinmediği, üzerinde baskı hissetmediği, demokratik biçimde yönetilen işletmelerde uygulanması daha uygundur (Ergun Özler, 2013:118). İş arkadaşları veya astlar tarafından değerlendirme yapılması halinde, toplumsal kültür ve örgüt kültürü de değerlendirmede objektiflikten uzaklaşmaya etki edebilir, bu konuya dikkat edilmelidir. Özellikle toplulukçu kültürlerde çalışanlar, iş arkadaşlarını olumsuz değerlendirmekten kaçınır (Uyargil, 2013:34). Birey, iş arkadaşını değerlendirirken, negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2013:192).

**Müşteriler tarafından değerlendirme yapılması:** İşletmelerde özellikle müşterilerle yoğun teması olan çalışanların müşterilere karşı tutum ve davranışları, performans kriteri olarak belirlenebilir. Bu yaklaşım, müşteri bağlılığını göstermesi, çalışanları bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedeniyle önem arz etmektedir (Bingöl, 2006:337). Her ne kadar müşteri amaçları ile işletme amaçları tam örtüşmese de müşterilerden sağlanan bilgiler, terfi, transfer, eğitim gibi kararlarda özellikle hizmet sektöründe önemli girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2013:197). Ayrıca müşteriler ile çalışanlar arasında herhangi bir yakınlık derecesi olmadığı takdirde, en adil değerlendirmelerden birisinin müşteriler tarafından yapılacağı düşünülmektedir (Ergun Özler, 2013:118).

**Danışman veya uzmanlar tarafından değerlendirme;** maliyet unsurları önemli olmadığı durumlarda, işletme dışından danışman veya uzmanlardan yararlanılabilir. Danışman veya uzmanlar, çalışanları tanımadıklarından objektif değerlendirme yapabilirler. Ancak çalışanlar ve işletme koşullarına yabancı olmak bazen performansın yanlış değerlendirmesine yol açabilir (Ergun Özler, 2013:118).

**360 derece geri-besleme yaklaşımı**; kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği süreç olup iki temel boyutu vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır (Uyargil, 2010:219). 360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir, hızla yayılmaktadır. 1995 yılında ABD’de şirketlerin %40’ı 360 derece değerlendirme yöntemi kullanırken, bu rakam 2000 yılında %65’e çıkmıştır (Bayram, 2006:52).

Bu yaklaşım, çalışanların değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geribildirim almasına izin verir. Dolayısıyla farklı kaynaklardan değerlendirme alma, çalışanın performansının daha geniş bir manzarasını ortaya koyar ve değerlendirme hatalarını en aza indirmeye yardımcı olur. Ayrıca daha nesnel sonuçların elde edilmesini sağlar, süreci savunulur yapar. Kuşkusuz tüm değerlendiricilerin, değerlendirilecek stratejik özellikleri, geri-bildirimi toplama ve analiz etme yöntemlerini ve geri-bildirim değerlendirme sisteminde nasıl kullanılacağı hakkında bilgisi olmalıdır. Bu tekniğe yönelik en önemli eleştiri; değerlendirici sayısının çok olmasından dolayı değerlendirme işleminin uzun zaman alması ve fazla maliyetli olmasıdır (Bingöl, 2006:346). 360 derece geri-besleme yaklaşımı, performans değerlendirme yöntemleri bölümünde de ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Sonuçta teknolojik imkânlardan da yararlanarak yukarıdaki birkaç yaklaşımın bir arada kullanılması, özellikle ilk yöneticilerin değerlendirmede bulunması uygun olacaktır. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin objektif olması, önyargılardan uzak olması ve değerlendirmeye ilişkin yeterince eğitimden geçirilmesi de göz önünde tutulmalıdır.

### **2.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Örgütün büyüklüğüne, işin türüne, maliyet ve değerlendirme süresine göre farklı yöntemlerle değerlendirme yapmak mümkündür. Her bir değerlendirme yönteminin birbirine üstünlük ve zayıflıkları vardır. Yöntemin doğru ve sistemli bir şekilde belirlenmesi, performans değerlendirmesinin başarılı bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır (Ergun Özler, 2013:120).

### 2.3.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu değerlendirme yöntemi, kişilerin birbiriyle karşılaştırılması esasına dayanır. Kim ya da kimler terfi edebilir, en uygun aday kimdir gibi sorulara cevap bulmak için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Önemli olan, sıralamayı objektif olarak yapmaktır (Uyargil, 2013:44).

#### Sıralama Yöntemi

Değerlendirici, kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde tutar. Tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik bakımından en iyi olandan en zayıf olanına doğru sıralanır. Çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır, nitelikler belirlenir. Belirlenen niteliklere göre en başarılı çalışanın ismi 1 nolu bölüme yazılır, personel listesi gözden geçirilip en başarısız çalışanın ismi son bölüme kaydedilerek çizelge doldurulur(Bingöl, 2006:340).

**Tablo 3: Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği**

Bölüm 1	Bölüm 2
1.Ahmet Acar (En çok başarılı olan)	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.Rıdvan Ok (En az başarılı olan)

**Kaynak:** (Bingöl, 2006:341).

Bu uygulamaya basit sıralama da denir. Basit sıralamaya göre daha sağlıklı değerlendirme sonuçları alınabilecek bir sıralama yöntemi de **ikili karşılaştırma yöntemidir**. Her bir çalışanın diğerleri ile tek tek karşılaştırılması esasına dayanır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en fazla işareti olandan en aza doğru sıralanır.

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = n(n-1)/2$$

$$n=\text{karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Ancak bu formüle göre 20 kişiyi karşılaştırmak için 190 karşılaştırma yapmak gerekir. Her iki karşılaştırma yönteminin de günümüzde kullanımı azdır. Bu tür kıyaslama yöntemlerinde; genel başarı durumu, örgüte katkı gibi tek bir kriter kıyaslanabilmektedir. Çoklu kriterlerin bu yöntemlerle değerlendirilmesi güçtür ve

sayısal değer içermediğinden kişiler arası farklılığın derecesi de anlaşılabilir. Ancak aynı düzeyde kişilerin terfileri konusunda karar vermede, diğer yöntemlerin kontrol ve desteklenmesinde sıralama yöntemi kullanılmaktadır (Uyargil, 2013:44).

### **Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Değerlendiricilerin önceden belirlenmiş oranlara göre, çalışanları her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirme esasına dayanır. En yaygın dağılım kalıbı;

<u>En Yüksek</u>	<u>Yüksek</u>	<u>Orta</u>	<u>Düşük</u>	<u>Çok düşük</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Örgütlerde kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle değerlendiriciler çalışanları yukarıdaki % oranlara göre yerleştirir. Bu yöntemle genellikle sıralama yönteminde olduğu gibi tek ve genel bir değerlendirme kriteri ele alınabilir. Zorunlu dağılım yöntemini güvenilir bulan ve birden fazla değerlendiriciyle değerlendirilenlerin fazla olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağladığı için yararlı bulan görüşler vardır. Ancak değerlendirme sonuçlarının geri bildirimini söz konusu ise, sonuçlar ücrete ilişkin kararlarda kullanılacak ise bu yöntem sorunlu olabilir. Özellikle %30 oranında çalışanın baştan çok düşük ve düşük performans düzeyinde olarak değerlendirilme zorunluluğu, eleştiri konusu olmaktadır. Çalışanların performans düzeyi açısından her zaman normal dağılım eğrisine uyamayacağı gerekçesiyle ABD kamu kurumlarında 1978 yılında bu yöntem yasaklanmıştır. Ancak insan kaynakları planlama, terfi kararlarında diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek amacıyla kullanılabilir (Bingöl, 2006:341,342; Uyargil, 2013:45-47).

### **2.3.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemlerde her çalışan diğer kişilerden bağımsız kendi iş tanımında yer alan görev ve sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilir ve kriterler birden fazla olup bazen tüm çalışanlar, bazen belirli bir grup çalışanlar için ortak saptanır (Uyargil, 2013:47).

### **Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri-Grafik Değerlendirme Skalaları**

Performans değerlendirme yönteminde bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar alt alta yazılarak her bir çalışan karşılarında yer alan “çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok iyi” gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir (Tablo 4).

**Tablo 4: Geleneksel Değerlendirme Ölçeği Tablosu**

Bölüm:						
Değerlendirmeyi Yapan:		Değerlendirme Tarihi:				
Değerlendirilenin Adı Soyadı	ÖLÇEK(Yapılan işin kalitesi)					
	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Normal (3)	Yeterli (4)	Çok iyi (5)	
1						
2						
3						
4						
5						
Dikkat: Bu ölçeğe göre çalışanlarınızı değerlendirirken her çalışanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.						

**Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2013:202).**

Böylece toplu olarak tek tabloda tüm çalışanların performansları görülür ve diğerleriyle kolayca kıyaslanabilir. Pratik görünmesine rağmen kişilerarası karşılaştırma yöntemlerinde olduğu gibi çalışanı bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu, 2013:201). Değerlendiricilerin çeşitli hataları yapmasına neden olan bir yöntem olarak kabul edilmesinden dolayı, değerlemeyi yapacak kişi çok önemlidir ve değerlendirmenin başarısıyla doğrudan ilgilidir (Göksel, 2013:56,57). Geleneksel değerlendirme ölçeğiyle kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından ölçülebilir. Değerlendirme kriterleri, değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranış özellikleri ve yaptığı işin sonuçları-çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olabilir. Ancak kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörler soyut, gözleme müsait olmayacağından davranış ve sonuçları değerlendirmeye ağırlık vermekte yarar vardır. Yöntemin geçerliliği için ölçekte aralık sayısı önemlidir ve değerlendiriciler 7 den fazla aralığı olan ölçeklerde güvenilir değerlendirme yapamadığından 5'ten fazla aralık olmaması yararlıdır. Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacak tanımlar yapılırsa, tekdüze (uniform) değerlendirmelere ulaşılabilir. Ölçekte yer alan aralık değerleriyle kişilere puan verilebileceğinden, değerlendirmelerin sayısal sonuçları yönetsel kararlarda kullanılabilir. Bununla birlikte değerlendiricilerin ölçekteki değerleri seçerken değerlendirme hatalarına düşmemesi gerekir (Uyargil, 2013:47-51).



Puanlama veya derecelendirmenin destekçileri, puanlamanın hala en iyi gösterge ve performans ölçümü için ölçüt olduğunu ve gerçekten de motivasyonda önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtir. Ancak değerlendirmede tarafsızlığı korumak adına detaylandırılmış ve çok fazla kriter içeren ölçekler yerine performans değerlendirmenin basitleştirilmesi ve kısaltılmasına yönelik bir değişim vardır (Demmke, 2007:65,67).

### **Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri**

Geleneksel değerlendirme ölçümleri ile kritik olay yöntemi birlikte ele alınmış ve geleneksel ölçümlerin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için davranışsal değerlendirme ölçümleri tasarlanmıştır. İki ölçüm türüne ayrılır:

**Davranışsal beklenti ölçümleri;** davranışsal beklenti ölçekleri BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) son yıllarda ABD’de ortaya çıkmış, işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilen değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin odak noktası, performans sonuçları değil işin yapılmasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır.

**Tablo 5: Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği**

<b>İş İlişkileri</b>		
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede iyidir.	<b>1</b>	
	<b>2</b>	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	<b>3</b>	
	<b>4</b>	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	<b>5</b>	
	<b>6</b>	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	<b>7</b>	

**Kaynak: (Akçakanat, 2009:34)**

Davranışsal beklenti ölçümü geliştirmede 5 evre vardır:

1. Öncelikle işin kritik olayları belirlenir, işin özel yönleri, çalışanın gerçekleştireceği özel davranışlar belirlenir.

2. Performans kriterleri geliştirilir ve kritik olaylar belirlenir.
3. Kritik olaylar amaçlara göre düzenlenir.
4. Kritik olaylar ölçüm haline getirilir.
5. Genellikle 5-7 dereceli saptanan ölçüm, her bir davranış için değerlemeyi yapmada kullanılır (Göksel, 2013:60,61; Barutçugil, 2002:192).

Tablo 5’de görüleceği üzere, davranışsal beklenti ölçekleri, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil belirli iş gereklerini yerine getirecek davranışların ne oranda sergilendiğine göre değerlendirmektedir (Uyargil, 2010:239).

**Davranışsal gözlem ölçümleri;** davranışsal beklenti ölçeklerindeki sorunlu yönler ortadan kaldırılarak güçlü yönlerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Davranışsal beklenti skalaları kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları kapsayan alternatif davranışları belirlemekte ve değerlendirmektedir. Davranışsal gözlem ölçümlerinin yüksek maliyetli ve zaman alıcı olması olumsuzluğudur. Ancak somut gözlemlenen davranışlara dayalı olduğu için çalışanlara sonuçların açıklanması ve yöntemin astlar tarafından benimsenmesi kolay olur (Uyargil, 2013:52,53). Bu yöntemde, değerlendiricilerden çalışanların kritik olayları içeren davranışları hangi sıklıkla tekrarladığını tespit etmeleri de istenmektedir (Mayatürk Akyol, 2011:131).

**Tablo 6: Davranışsal Gözlem Skalası**

1.Astlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu çalışana gösterir.			
Asla 1	2	3	Her zaman4
2.Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.			
Asla 1	2	3	Her zaman4
3.İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gereçlerin daha rahat kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.			
Asla 1	2	3	Her zaman4

**Kaynak: (Uyargil, 2013:53)**

### **Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olaylar, çalışanın davranış ve performansına ilişkin dikkat çekici olaylardır. Her ne zaman olursa olsun bir çalışanın işle ilgili faaliyeti son derece iyi ya da kötü olduğunda, yöneticisine bunun kaydedilmesi söylenir. Biçimsel performans oluşturulacağıında bu kayıt dikkate alınır. Genellikle bu değerlendirme metodu, sık

görülen kayıtlamaya ve çalışan davranışlarını sınıflamaya yol açar. Olaylar gözlemlenir ve kaydedilir. Böylece öznel değerlendirmelerin önüne geçilir. Bu yöntemin eksiklikleri, BARS tekniğiyle benzerdir, çok zaman ve çaba gerektirir, değerlendirme yalnızca çalışanın ilk yöneticisi tarafından yapılabilir ve fazlaca yakın gözetime yol açar. Eğer çalışanlar, her şeylerinin gözlemlendiğini ve kaydedildiğini hissederse moralleri bozulur (Sikula, 1990:260,261).Kritik olay yöntemiyle çalışanların performans sonuçlarını karşılaştırmak zordur.

**Tablo 7: Kritik Olay Kayıt Örneği**

Laboratuvar Asistanı için Kritik Olay Kayıtları			
Tanım: Aşağıdaki her kategoriye, çalışanın çok iyi veya çok kötü davranışları kaydedilir.			
Çalışanın Adı Soyadı: Kay Watts		Birimi: Kimya Lab.	
Değerlendiricinin Adı Soyadı: Nat Cordoba		Değerlendirme Dönemi:1/10- 31/12	
Güvenlik Risk Kontrolü			
Tarih	Çalışanın Olumlu Davranışları	Tarih	Çalışanın Olumsuz Davranışları
12/10	Birimdeki güvensiz merdiveni işaretledi, rapor etti.	3/11	Kimya deposunda sigara içmiş.
15/10	Küçük çöp yangınına büyümeden söndürdü.	27/11	Depo koridoru aşırı su içinde kalmış.
Parça Malzeme Kontrolü			
Tarih	Çalışanın Olumlu Davranışları	Tarih	Çalışanın Olumsuz Davranışları
3/10	Kullanılabilir deney tüplerini kurtarmak için camların hasarlarını sınıflandırdı.	7/11	Deney atıklarını depolamak için sürekli cam malzeme kullandı.
		19/11	Plastik kaptaki asidi laboratuvar tezgâhının üstüne zarar verecek şekilde döktü.

**Kaynak:** (Werther ve Davis, 1993:351).

### **İşaretleme Listesi Yöntemi (Kontrol Listesi Yöntemi)**

Kontrol listesi yöntemi olarak da ifade edilen bu yöntem, kritik olay yönteminin daha da geliştirilmiş modelidir ve ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak isimlendirilen iki türü vardır (Göksel, 2013:59).

İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticilerce önce kritik olaylar belirlenir, ardından bunların iş için taşıdığı önemi gösteren katsayılar belirlenir. Listedeki ifadeleri işaretleleyen yönetici katsayıları bilmez ancak bazı formlarda ifadelerin tekrarlanışına yönelik

“daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlar vardır. Zorunlu seçim yönteminde özellikle yüksek puanlara yönelmeyi engellemek için yönetici listeden bir seçim yapmak zorundadır. Bu yöntemin değerlendiricilere sınırlama getirdiği ve değerlendiriciler arasında güven duygusunu sarsıcı olduğu düşünülmektedir (Uyargil, 2013:54,55).

**Tablo 8: Kontrol Listesi Örneği**

Kontrol Listesi	
Birimi:	Tarih:
Çalışanın Adı Soyadı:	Değerleyen:
Çalışanın Gösterdiği Özellikler (Tabloda Yoksa Ekleyiniz)	X ile işaretleyiniz
İletişim kurabilir	
Öğrenmeye açıktır	
Bilgi paylaşmaya açıktır	
Araştırmacıdır	
Kendini geliştirmeye çabalar	
Çalışırken dikkati çabuk dağılır	
İşi tamamlamaz	
Karmaşık işleri sever	
Analitik düşündür	
Öğrenme hızı yüksektir	
Dağınık çalışır	

**Kaynak: (Göksel, 2013:59).**

Zorunlu seçim yönteminde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer alır. Her dörtlük iki olumlu iki olumsuz cümleden oluşur ve değerlendirici her gruptan bireyi en iyi tanımlayan en az iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Değerlendiriciler, işaretledikleri cümlelerin değerlendirme ağırlığını bilmediğinden diğer yöntemlere göre kişisel önyargılardan daha fazla soyutlanmıştır (Bingöl, 2006:344). Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler sırasıyla şunlardır:

#### **2.3.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemlerde, kişiler, davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlarla

değerlendirilmektedir. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerde ise çalışanlar gerçekleştirdikleri hedefler, yarattıkları sonuçlar ve çıktılara göre oluşturulan standartlarla değerlendirilmektedir (Uyargil, 2013:55).

### **Doğrudan Endeks Yöntemi**

Performans standartları, yönetici tarafından tek başına veya yönetici ile çalışan görüşerek belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin olması gereken çıktılara göre objektif kriterlere uygun belirlenir. Bu yöntem ile verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi nesnel ölçütlere göre değerlendirme yapılır. Yöneticiler için çalışanların işe devamı veya işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri iken yönetici olmayan personel ise kalite ve miktar standartlarıyla değerlendirilir. Kalite standartlarında hatalı ürün sayısı, müşteri memnuniyetsizliği sayısı, üretilen çıktı adedi; miktar standartlarında ise çıktı/saat oranı, yeni müşteri edinme, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriteri olarak belirlenebilir. Belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlendiğinden, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Göksel, 2013:49,50).

### **Standartlar Yöntemi**

Doğrudan endeks yöntemine benzerdir. Ancak genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılması yerine sonuçlar daha ayrıntılı performans standartlarıyla karşılaştırılır. Bu standartlar, çalışan ile yönetici ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile yöneticiler arasında karşılıklı görüşmelerle belirlenir. Bu yöntem aslında amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanmasıdır. Yöntemin başarısı, performans değerlendirme sürecinden etkilenen personellerin standartları objektif olarak benimsemesine bağlıdır. Değişik işler için standartların kıyaslanabilir olmaması dezavantajlarından (Göksel, 2013:50; Uyargil, 2013:56).

### **Metin Değerlendirmesi**

Çalışanın değerlendirilmesi yazılı bir öykü biçiminde yapılır ve sorulan soru “Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal niteliksel yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirtiniz, değerlendiriniz” biçimindedir. Başka şekilde; “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” gibi sorular da yöneltilebilir (Barutçugil, 2002:189,190). Yöntem, zaman alıcıdır ve yeterli düzeyde metin yazabilen yönetici bulmak güç olabilir. Yöneticilerin önyargılı metin yazmaması konusuna dikkat edilmelidir. Bu yöntemle, bütün faktörleri kapsayacak şekilde çalışanın

performansı doğru biçimde belirlenebilir, örnekler verilebilir ve geri-bildirim sağlanır. Değerlendirici, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini yazarak performansını değerlendirdikten sonra gelişimi için öneriler sunar (Aggarwal ve Thakur, 2013:619).

### **Amaçlara Göre Yönetim**

Yönetim, insanlara ilişkin bir konu olup görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak ve zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Drucker, 1994:232). Amaçlara göre yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanında sonuçlara dayalı performans yönetimi yaklaşımının da en tipik örneğidir. Modern yönetimin değerlendirme yöntemleri arasında sayılır (Uyargil, 2013:56). Kişilik özelliklerini ölçmeye kalkışan geleneksel değerlendirme metotları ciddi sınırlılıklara sahiptir. Amaçlara göre yönetim, örgütün amaçlarıyla ilişkili, yöneticinin işiyle bağlantılı ve işlevseldir (Weihrich ve Koontz, 1993:413).

Amaçlara göre yönetim ya da hedeflere göre yönetim, en çok bilinen ve yaygın bir performans değerlendirme tekniğidir. Çalışanların performanslarının, yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği basit, mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedefler, açık seçik ölçülebilir, belli zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler, çalışanların düzenli iş görevlerini içerebildiği gibi, problem çözme veya mesleki gelişim gibi etkinliklerini de içerir. Bu yöntemde en önemli nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır. Amaçlarla yönetim tekniğinde hedeflere ulaşılması üzerine odaklanıldığından çalışanın kişiliği, tutumları ve değerleri değerlendirmenin dışında tutulur. Bu yüzden çalışan yapıcı eleştirileri kolay kabullenir. Amaçlarla yönetim tekniği, değerlendirmelerin sık yapıldığı ve işin kalitesine önem verilen durumlarda uygundur (Palmer, 1993:48,50).

Hedef anlaşmalarının yararları şöyle sıralanabilir:

Çalışanlarla görüşmeler sırasında oluşturulan hedefler:

- Yerel yönetim yapısını destekler.
- Katılımcıların görevleriyle özdeşim kurmasını geliştirir.
- Sonuç odaklı iş süreçlerine olanak sağlar.
- Belirgin amaçlar sağlayarak çalışanların hedefe ulaşmasına rehberlik eder.
- Yöneticilere idari konulara yoğunlaşması için imkân sağlar.
- Daha şeffaf yönetim yaratır.
- Öncelikleri belirlemek için olanak sağlar, uyum ve işbirliğini geliştirir.

Sonuçta hedef anlaşmaları ve/veya çalışan görüşmeleri gibi yeni yönetim araçları son derece olumlu gelişmeler olarak görülmektedir. Çünkü yıllardır yönetici ve çalışan arasındaki ilişki, hiyerarşik olup itaat ve emirler temellidir (Demmke, 2007:29).

Amaçlara göre değerlendirme yapabilmek için, öncelikle işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi, ardından bölüm ve bireysel amaçların açıklığa kavuşturulması gerekir. Belirlenen tüm hedefler, çalışanlar ve yöneticilerce benimsendiği ve işbirliği içinde hareket edildiği takdirde gerçekleşmesi mümkündür. Amaçlar, sayısal olarak ifade edilmeli ve işe ilişkin performansı etkileyen alanlardan seçilmelidir (Sabuncuoğlu, 2013:212). Bununla birlikte hedefler, asla sabit değildir ve her zaman yeni durum için uyarlanmış olmalıdır. Aslında araştırma yapılan AB üyesi devletlerde bunun büyük zorluklardan biri olduğu belirlenmiştir. Hedef anlaşmaları olumlu bir uygulama gibi görünse de bazı kesimlerde rahatsızlık nedenidir. Örneğin; polis, yargı mensupları, itfaiyeciler, cezaevi çalışanları vb. meslek gruplarında hedef anlaşması ve değerlendirme özellikle problemlidir. Diğer bir problem ise hedeflerin tutturulmamasıdır (Demmke, 2007:35,99).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı, yöneticilerin önemli yönetim faaliyetlerini ne kadar iyi yürüttüklerini değerlendirmede üst yöneticinin değerlendirmesiyle tamamlanmış olmalıdır (Wehrich ve Koontz, 1993:413). Tablo 9'da görüleceği üzere iş ünitesi hedefleri, proje hedefleri ve beceri hedefleri sayısı istenildiği ölçüde artırılıp azaltılabilir.

Amaçlarla yönetim programı kapsamında belirlenen amaç örnekleri:

Pazarlama müdürü amaçları:

- 1 Hazirana kadar üretilen ürün X'in pazar payını kuzey doğu bölgesinde %15'den %20'ye artırmak.

Personel Müdürü amaçları:

- 1 Hazirana kadar, şikâyetleri değerlendirme konusunda yönetici eğitim programlarını planlamak.
- 1 Ocak tarihine kadar büro çalışanlarının devir oranını %20'den %15'e düşürmek (Flippo, 1984:242).

**Tablo 9: Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu**

Performans Değerlendirme Formu					
1.Kişisel Bilgiler					
Adı Soyadı:			Performans dönemi yılı:		
Bölümü:			İşe giriş tarihi:		
Ünvanı:			Bölümde işe başlama tarihi:		
			Son terfi tarihi:		
2.Hedef Değerlendirme					
Hedef		Gerçekleşen		Gerçek Oranı(%)	Değerlendirme Oranı
İş Ünitesi (Sayısal) Hedef					
Proje Hedefi					
Beceri Hedefi					
			Toplam Puan		
Hedef Değerlendirme Puanı(Toplam Puan/Hedef Sayısı):					
Hedef Onayı:					
Değerlendirilen (Ast)			Değerlendiren (Üst)		
Tarih:	İmza		Ad ı Soyadı:	Tarih	İmza

**Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2013:213).**

Çalışanlar ve yöneticiler arasında yıllık amaçların belirlenmesi ve üzerinde anlaşmak için en önemli zorluklar nelerdir?

- Görev ve yükümlülüklerin hızlıca değişimi,
- Yönetici ve çalışanlar arasında güvensizlik bulunması,
- İş üzerinde sürekli politik etki olması,
- Çalışanlar ve yönetimde motivasyonsuzluk,
- Amaçların belirlenmesinde eğitimsizlik veya deneyimsizlik,
- Örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanan zorluklar,
- Çok fazla iş yükü,



Bu yöntemin avantajları; her çalışanın değerlendirme sürecine katılması ve tek başına değerlendirilmesi, yöntemin çalışanların gelecekteki performansları üzerine odaklanmasıdır. Olumsuzluğu ise çalışanların hedeflerinin birbiriyle ilişkili ve bağımlı olmasıdır. Örneğin; bir yöneticiyle çalışan belli bir hedef üzerine anlaştıklarında bu hedefin başarımı diğer çalışanların başarılı performans göstermesine bağlı olacaktır. Hedef belirlemede yönetici çalışan işbirliği zorunludur. Yöneticilerin önemli bir zamanlarını bu işe ayırmaları, iletişim, iş analizi ve örgütsel yönetim becerilerinin olması gerekmektedir (Palmer, 1993:50,52).

### **Değerlendirme merkezleri**

Geleceğin potansiyel değerlendirme metotlarından birisi de değerlendirme merkezleridir. Genellikle yöneticilere uygulanır. Yöneticilerin sorumluluklarındaki işleri gerçekleştirmek için potansiyele sahip olup olmadığını belirlemek amaçlanır. Değerlendirme üyeleri bir otel veya eğitim merkezinde bir araya gelerek kalınan süre boyunca değerlendirme yapılır. Yöneticiler ve psikologlar tarafından derecelendirme, liderlik grup tartışmaları, psikolojik testler, derinlemesine görüşmeler, değerlendirilenlerin gelecek potansiyelini değerlendirmek için tasarlanmış iş alıştırımlarından oluşur. Çoklu değerlendiriciler için zaman ve ayrı yer gerektiğinden genellikle pahalı bir metot olarak görülür (Werther ve Davis, 1996:363,364). Ancak ilk bakışta zaman alıcı ve maliyetli olarak görülse de işe alımlarda, tayin ve terfilerde daha sonra çok fazla bedeller ödememek için gerçekte ekonomiktir. Çünkü bilimsel temellere dayanan değerlendirme merkezi uygulama sonuçlarının doğruluk oranı yüksek, geçerliliği sağlanmış, yapılacak işin gerçek ön izlemesidir (Baltaş, 2009:157,158). Değerlendirme merkezi aynı zamanda, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği (BARS), davranışsal gözlem ölçeği (BOS) ve davranışsal ayırım ölçeği (BDS) gibi test araçları kullanarak performans değerlendirmeye uygundur (Huang vd., 2011:274).

### **2.3.4.4. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yöntemler**

18 Nisan 2014 gün ve 28976 Mükerrer sayılı Resmi Gazetenin Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğinde (Tebliğ NO:2014/2), “Performans Uzmanı Ulusal Meslek Standardı” yayımlanmıştır. İlgili Tebliğe göre karma performans yönetim

sistemi; yetkinlik, hedef ve kriter bazlı uygulamaların birlikte yürütüldüğü performans sistemidir.

Performans yönetim sisteminde örgüt, çalışanlar ya da yöneticilerin beklentileri farklı olduğundan ve bu beklentiler zaman zaman birbiriyle çeliştiğinden, değişik değerlendirme yöntemlerinin üstünlüklerinden yararlanmak amacıyla karma değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. Örneğin; sıralama ve geleneksel değerlendirme yöntemleri, örgüt hedeflerine ulaşma ve ücret, terfi, transfer vb. kararlarda daha etkili olurken performans planlamasına ve geri-beslemeye ağırlık veren amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans değerlendirme yöntemleri çalışan ve yöneticilerin beklentilerine daha uygundur. Karma yaklaşımlar, oturmuş bir performans yönetimi sistemi olan örgütlerde bazı aksaklıkları gidermek için önerilse de formel bir değerlendirme sistemini henüz kurmamış örgütlerde çalışanlar için karmaşık gelebilir(Uyargil, 2013:58).

Uygulamada, kişilerarası karşılaştırma, bireysel ve ortak performans standartlarına dayalı değerlendirme yöntemleri ya da klasik ve modern değerlendirme yöntemleri kullanılsa da her zaman için işin ve işletmenin koşullarına uygun bileşimin seçilmesi en etkili sonucu yaratacaktır. Örgütler, yapılarına, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yapmakta, kimi zamanda birkaç yöntemi bir arada kullanmaktadır (Mayatürk Akyol, 2011:110). Geçmişte kullanılan bazı teknikler (kritik olay, sıralama, metin değerlendirmesi gibi) günümüzde fazlaca kullanılmamaktadır. Amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme, değerlendirme merkezleri gibi teknikler günümüzde performans değerlendirme için önerilmektedir. Performans değerlendirme için kullanılan birçok teknik vardır ve bir tekniğin daha iyi olduğunu söylemek zordur. Çünkü her tekniğin, örgütün tipi, büyüklüğü ve çevresel faktörlere göre değişen avantaj ve dezavantajı vardır (Aggarwal ve Thakur, 2013:617,618).

#### **2.3.4.5. Performans Değerlendirmede Yetkinliklerden Yararlanma**

Ülkemizde yakın bir tarihte yalnızca çok uluslu ve büyük ölçekli firmaların bazıları tarafından performans değerlendirmede yetkinliklerden yararlanma uygulanmaya başlamıştır (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013:171). Yetkinlik kelimesi, “1.Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet, 2.Bir ölçme aracı ya da bir ölçme sürecinin

ölçüm yanlıgılarını en aza indirgeme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (TDK). Yetkinliğe dayalı performans yönetimi; çalışanların mevcut rollerinde başarılı olmaları için gereksinim duyulan davranışları tanımlar, gelecekteki sorumluluklarını hazırlar. Ayrıca örgütün beklentileri hakkında çalışanları bilgilendirme aracıdır, belli amaçların başarılması için çalışanları cesaretlendirir (Mayatürk Akyol, 2011;120).“Performans Uzmanı Ulusal Meslek Standardına” göre yetkinlik bazlı performans sistemi; niteliksel, davranış gelişimine önem veren, gelişim odaklı performans sistemidir.

Çiftçi ve Öztürk (2013:168) tarafından Türkiye’de ilk 500’de yer alan 164 firmanın personel seçimi modeli tercih eğilimleri incelenmiş sonuçta: Bugün işgücü arzını oluşturan kişilerin temel yetkinliklere sahip olması iş sahibi olmaları için yeterli olmamakta, çalışanların kişisel yetkinliklerini geliştirme yönünde çaba sarf etmeleri de gerektiği belirlenmiştir. Teknik yetenekler işe alımda öncelikli olarak dikkate alınmamakta çünkü bu yetenekler işletme içi eğitimler kanalıyla kazandırılmaktadır. İşletmeler için yönetim becerileri öncelikli değildir ve yöneticilerini işletme içinde yetiştirmeyi tercih etmektedirler. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunun yönetici eğitim programlarının bulunması bunun bir göstergesidir. Personel seçim yöntemi olarak çoğu işletme kişilik envanteri kullanmakta ayrıca değerlendirme merkezi uygulamalarının da işletmelerin seçim yöntemleri içinde yer alması, personel seçiminde işletmelerin yetkinliği önemsedini göstermektedir.

Genellikle yönetici olmayan konumlarda yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı biraz daha fazla olabilmektedir. Orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı biraz daha fazla, üst yöneticilerde ise hedeflerin ağırlığının çok fazla olması istenir. Çünkü yöneticilerin alt düzey konumda çalışanlara göre hedeflere daha çok odaklanması ve yetkinliklerin çoğuna da hâlihazırda sahip olması gerekir (Mayatürk Akyol, 2011:120,121).

İnsan kaynakları yönetimleri, iş analizlerini yaparak işlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneği tanımlarlar. Yapılan bu çalışma işe alma, yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretleme gibi süreçlerde temel alınır. Yetkinliklerin tanımlanmasında şu modeller vardır:

- Tek bir iş için yetkinlik modeli geliştirme: İnsan kaynakları yetkilileri ve bölüm yöneticileri daha vasıflı eleman ve eğitim ihtiyacı duyulan işi belirler. Ardından o işi yapan çalışanlarla, birim yöneticisiyle, müşterilerle görüşülerek ve işin

doğrudan gözlemi yapılarak 10-20 beceri tanımlanır. Her bir beceri için etkili performansı temsil eden davranışlar saptanır. Örneğin; müşteri temsilcisi için belirlenen “ilişki geliştirme” yetkinliği, “müşterilerle olumlu ve güçlü iş ilişkileri geliştirme” olarak isimlendirilir. Bu model masraflı ve zaman alıcı olmasına karşın ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve tutumlar net bir şekilde belirlenir (Uyargil, 2103:61).

- Ortak yetkinlik modeli geliştirme: Bu modelde bir dizi işi içeren geniş bir alanda (yönetmel işler, mavi yakalılar vb.) yetkinlikler belirlenir. Çabuk sonuç alınması, geniş bir alanı kapsamaması ve maliyetinin az oluşu, yetkinliklerin vizyon ve misyona göre ayarlanabilmesi avantajlarıdır. Ancak belirli bir işin gereklerini ayrıntılı belirleyemez, teknik bilgi ve beceri faktörleri ihmal edilmiştir.
- Birden çok iş kapsayan yetkinlik modeli: bir dizi ortak yetkinlik çok sayıda iş için kullanılır ve teknik bilgi (temel, orta ve ileri derecede yeterlilik tanımıyla) ve becerilere yer verilir. İşletmeye ve işe özgün yapıya uyarlanabilir. Örneğin; “inisiyatif kullanma” yetkinliği genel müdür ve satış elemanı için farklı biçimde tanımlanıp işe özgü hale getirilmelidir (Uyargil, 2103:61,62).

Üzerinde durulması gereken diğere bir nokta, sadece günümüz işletmelerinin aradığı yetkinliklere değil, geleceğin işletmelerinin ihtiyaç duyacağı yetkinliklerin de öngörülmesi gerektirğidir. Bu yetkinlikler bugünün işletmelerinin geçirdiği değişimlerden yola çıkarak tahmin edilebilir:

- Eski organizasyon ilkeleri: En çok katma değeri tepe yönetimi ve teknik uzmanlar yaratır, etkinliğin anahtarı hiyerarşik süreçlerdir, organizasyonlar fonksiyonlar bazında oluşmalıdır ve örgütsel etkinliğin anahtarı etkin yöneticilerdir.
- Yeni organizasyon ilkeleri: Tüm çalışanlar önemli katma değer yaratmalı, etkinliğin anahtarı yatay süreçlerdir, organizasyonlar ürün ve müşteri bazında oluşmalı, örgütsel etkinliğin anahtarı etkin liderlerdir (Biçer ve Düztepe, 2003:18). Çalışanların günümüzde gelişime ve sürekli öğrenmeye açık olması, yenilikleri kolayca benimsemesi, matriks organizasyon yapılarına uyum sağlayabilmesi ve katılımcı olması yetkinlikler olarak sayılabilir.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde faktörler değerlendirme formlarında belirli gruplara ayrılır (bilgi düzeyi, davranışsal faktörler, yönetsel beceriler, iş sonuçlarına göre faktörler vb.), çeşitli başlıklar altında yer alır. Yetkinliklerin de gruplandırmaya tabi tutulması (genel yetkinlikler, kurumsal yetkinlikler, liderlik yetkinlikleri, fonksiyonel yetkinlikler vb.) değerlendirmenin etkinliği açısından gereklidir. Gruplar halindeki faktörler/yetkinliklerle değerlendirme yapmak, geri-besleme almak ve vermek, değerlendirme sonucu gelişim planı yapmak kolaylaşır (Uyargil, 2013:66,67). Sonuç olarak artık insan kaynaklarının, işe alım, özlük, ücret ve yasal süreçler gibi görevleri yanında etkin 360 derece performans yönetimi sistemi, değişim yönetimi, yetkinlik bazlı mülakat ve ihtiyaca uygun yetkinlik temelli eğitim programları, kuşaklar arası farkın farkındalığı ve esnek çalışma uygulamaları vd. konularında da aktif olması beklenmektedir (Yağlıcıoğlu, 2013:7).

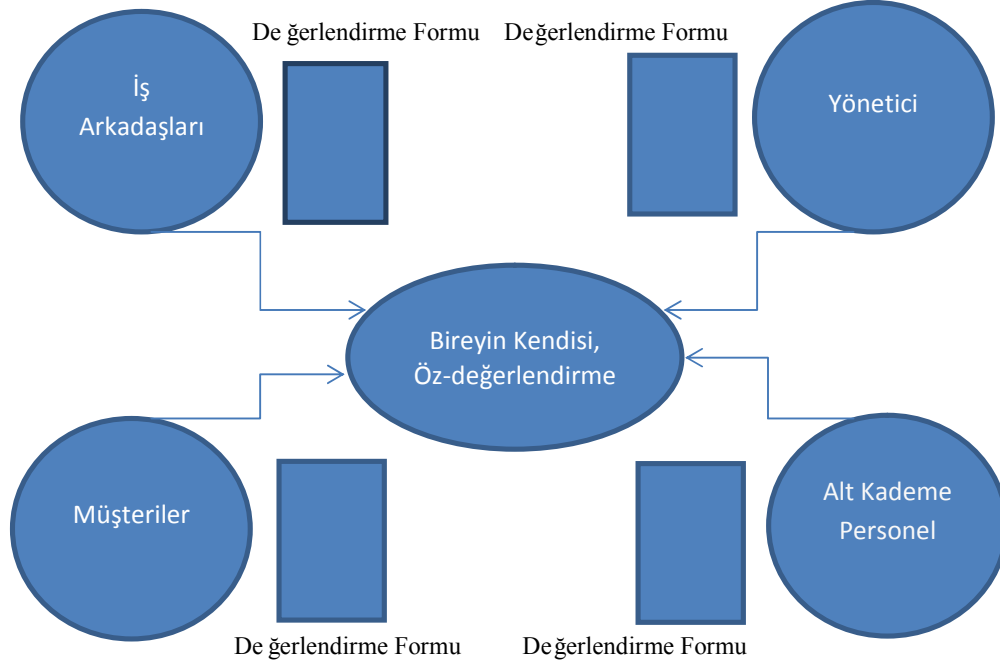
#### **2.3.4.6. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntemde çalışan, temel etkileşim içerisinde olduğu kişilerce derecelendirilir veya değerlendirilir. Meslektaşlar, dış müşteriler, çalışanın birimde iş ilişkisi kurduğu kişiler, yöneticiler ve astlar hepsi çalışana değerlendirebilir ve örneğin zamanında bilgi sağlanıp sağlanmadığı konusunda algılarını belirtirler. Çalışanların performans faktörlerini nasıl yerine getirdiğinin tam bir resmi, bu bakış açısıyla sunulmalıdır. Çoğu büyük firma, günümüzde 360 derece değerlendirmenin bazı formlarını kullanmaktadır (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004:478). Ayrıca bazı kamu sektörü örgütleri de, geleneksel tek dereceli değerlendirmelerden uzaklaşmakta, 360 derece değerlendirme, meslektaş değerlendirmesi, öz-değerlendirme kullanımına yönelmektedir (Waxin ve Bateman, 2009:501).

360 derece geri-besleme yaklaşımı; Ward (1995) tarafından “bir bireyin veya grubun performans verilerinin paydaşlarının bir kısmından sistemli toplanması ve geri bildirim yapılması” olarak tanımlanmıştır. Veri, genellikle çeşitli performans boyutlarına dayalı derecelendirme formunda geri beslenir. 360 derece geri-bildirim, çok kaynaklı değerlendirme veya çoklu değerlendirme olarak da atfedilir (Armstrong, 2006:521).

Sistemin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirleyip, değerlendirilen kişilere uzman gelişim desteği sağlamaktır. 360 derece değerlendirme yöntemi, Şekil 2’de görüleceği üzere çoklu geribildirim sistemi

biçiminde, bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri temin edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013:194).



**Şekil 2:**360 Derece Değerlendirme Şeması

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu, 2013:195).

360 derece geri-besleme, öğrenme ve gelişme için, değerlendirme, yetenek ve başarı planları gibi insan kaynakları işlevlerini desteklemek için kullanılmaktadır (Armstrong, 2006:522).

360 derece değerlendirme yaklaşımı, çalışanın temel yetenek alanında performansının çok yönlü olarak izlenmesini içerir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir. Yöntemin temeli, örgütün tamamının ve bütün kişiler ile bütün faaliyetlerin sürekli değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu yöntemde örgütteki her hareketin herkes tarafından denetlenmesi söz konusudur (Bulut, 2004:43).

360 derece performans değerlendirme sisteminde öncelikle amaçların net olarak belirlenmesi, ilgili taraflarla paylaşılması gerekir. İkinci olarak veri toplama araçları yapılandırılmalıdır. Uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önemlidir ve güvenilirliği artırmak için niceliksel verilere ağırlık verilmelidir. Üçüncü olarak değerlendirmeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi

boyutlarda değerlendirileceği, örgüt stratejisi ve insan kaynakları stratejisiyle ilişkili belirlenmelidir. Sonra değerlendiricilerin kimler olacağı belirlenip bu kişilere, ayrıntılı eğitim verilmelidir. Tasarım aşamasından sonra değerlendirme formları dağıtılmalı, belli aralıklarla geriye toplanan formlar üzerindeki veriler analiz edilmelidir. Veri analizleri, sonuç raporlarına aktarılmalı ve ilgili taraflarla paylaşılmalıdır. Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmalı ve birey ve örgütün iyileşme alanları belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2013:195,196).

### **360 derece geri-beslemenin avantaj ve dezavantajları:**

- Bireyler, mevcut olandan daha geniş bir bakış açısıyla başkaları tarafından nasıl algılandıklarını bilirler.
- Yetkinlik belirginleşir ve farkındalık artar.
- Gelişme ihtiyaçlarını bilen üst yönetimde, farkındalık artışı olur.
- Üst yönetime performans hakkında daha güvenilir geri-bildirim sağlanır.
- Çoklu paydaşların yargıları, performansın ölçümü gibi kabul görür.
- Yeni anlayışların ve geri-beslemenin teşvik edilmesi söz konusudur.
- Halo etkisi sendromu olmasına rağmen, bireylerin gerçek değerlerinin üst yönetime daha açık bir şekilde sunulması sağlanır.
- Çalışanlara kritik performans yönlerini açıklar.
- Bireyler, birimler ve örgüt için anahtar gelişme alanlarını tanımlar.
- İşletmenin en iyi avantajı olarak kullanabileceği güçlü yönlerini tanımlar.
- Bireylerin, ekip ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğunun görünümünü verir.
- Sürekli gelişim iklimini destekler.
- Gelişme konularını tartışmak için birim yöneticilerini yönlendirir.
- Daha geçerli ve objektif geri-bildirim algısı, istenen sonuçların ve eylemlerin kabul edilmesini sağlar.

Bu kapsamda bazı problemler de vardır:

- İnsanlar samimi ve dürüst geri-bildirim vermeyebilir.
- İnsanlar geri-bildirim verme veya alma konusunda baskı altında kalırlar.
- Geri-bildirim sonucunda herhangi bir şey yapmamak önemli bir sorundur.
- Teknolojiye aşırı güvenerek yüz yüze iletişimi göz ardı etmek, sorun olabilir.

- Oldukça fazla bürokrasi söz konusudur.

Bu problemler, dikkatli tasarım, iletişim, eğitim ve takiple en aza indirilebilir (Armstrong, 2006:527,528).

### **360 derece geri-beslemenin başarı kriterleri:**

Üst yönetimin aktif desteği alınmalıdır. Örgütler için olduğu kadar bireyler için de yararlarının olduğunun tüm çalışanlarca anlaşılması sağlanmalı, her kademedeki bilgilendirme ve eğitim temelli bir süreç olduğu taahhüt edilmelidir. Kapsamlı ve iyi düzenlenmiş iletişim ve eğitim programları devam ettirilmelidir. Bürokrasi en aza indirilmelidir. 360 derece geri-bildirim ücretle sınırlı değildir, temel amacı finansal olmayan ödüllerdir, gelişimseldir (Armstrong, 2006:528).

Bir işletmede performans yönetimi sisteminin, örgüt kültürü ile yakın ilişkisi vardır. Özellikle 360 derece geri-besleme süreci uygulayacak işletmelerin örgüt kültürünün bu yaklaşıma uygun olup olmadığının analiz edilmesi ve sonrasında uygulamaya geçilmesi daha proaktif bir yaklaşım olur (Uyargil, 2013.43).

Brooks (1999:43,47), 360 derece değerlendirme yönteminin etkinliği üzerine ABD San Marcos şehrinde bazı yöneticilerle odak grup görüşmesi yapmış ve yöntemin verimliliği ve performansı artırdığını, liderlik becerilerini ise sınırlı derece desteklediğini tespit etmiştir. Ayrıca yöntem, meslektaşlar arasında iletişimi, çalışanlarla yöneticiler arasında iletişimi desteklemekte, sınırlı düzeyde de olsa artırmaktadır. Yöntemle örgütün gelişmesi gereken yerlerini belirlemek mümkündür. Değerlendirme sürecine sadece müdür ve yöneticiler değil örgütün tüm paydaşlarının katılımı, performansı geliştirmede yarar sağlayacaktır.

### **2.3.4.7. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Her işletme kendi örgüt yapısına uygun değerlendirme yöntemini belirlemelidir. İşletme yönetimleri, değerlendirme sonuçlarına hazırlıklı olmalıdır. Örneğin; günümüzde zorunlu sıralamayı onaylamayanlar vardır ve bu görüştekiler, yöneticileri performansı belirginleştirmeye zorlayan bu tekniğe acımasız ve Darvinci adını koymaktadırlar. Zorunlu sıralamaya getirilen diğer genel bir eleştiri ise iş çevresinde işbirliği ortamını geliştirmede, aksine zarar verdiğidir. Yöneticiler yüksek performanslı ekiplere yöneldiği zaman performans planı, amaçları yerine getirilmiş olsa bile birileri hala düşük derecede sıralanmış olmalıdır. Zorunlu sıralama, işlevsiz ve aşırı rekabetçi bir iş



ortamı oluşturmaktadır. Genel görünüm, memnuniyetsiz çalışanlar ve yöneticinin güvensizliği şikâyetleridir. Ayırmıcılık yapıldığına ilişkin davalar bir diğer problemdir ve özellikle savunulabilir, açık ve tutarlı performans değerlendirme metot ve süreci olmadığına ilişkin şikâyetler fazladır (Donaldson, 2004:2).

ABD’ de Fortune 100’de yer alan firmalar üzerinde yapılan ve 1989 yılında yayınlanan bir araştırmaya göre: Yöneticiler, çalışanın yıllık performansını değerlendirirken çalışan başına yaklaşık altı saatini harcamakta ama ne kadar iyi yaptıkları değerlendirilmemektedir. Ancak firmaların %90’ı ücret kararlarında performans değerlendirmeyi kullanmaktadır (Bretz vd., 1989:1). Dolayısıyla performans değerlendirme yöntemlerinin ve değerlendiricilerin de değerlendirilmesinde fayda vardır. Ayrıca işletmelerde performans ölçümü geliştirmek için farklı disiplinlerden katılım sağlanması yarar sağlayacaktır. Özellikle insan kaynakları yönetimi ile birlikte yönetim muhasebesi, pazarlama disiplinlerinin katılımı önemlidir, gelişmelerin gözden geçirilmesi gerekir (Chenhall ve Smith, 2007:278).

Performans değerlendirme sistemleri, çevre ve örgütsel faktörleri dikkate almış olmalıdır. Örneğin; otomotiv ve havacılık endüstrisi, değerlendirmelere daha çok zaman ayırmaktadır. Beş düzeyli gösterge çizelgelerini gıda ve içecek firmaları %67 oranında kullanırken kimya ve ilaç firmaları sadece %37 oranında kullanmaktadır. Genel olarak amaçlarla yönetim en yaygın yöntem iken grafik sıralama skalaları nispeten vergiye tabi çalışanlar arasında yaygındır (Bretz vd., 1989:38).

Huang vd. (2011:272,275) amaçlara göre yönetim ve değerlendirme merkezi karşılaştırması yapar ve sonucunda; her iki yöntemin de bir örgütte çalışanların gelecek rollere hazırlanmasında ve gelişiminde yararlı araçlar olduğunu, çalışanların hâlihazırda örgütsel rollerinin yeterlilik düzeylerini ölçtüğünü belirtir. Bununla birlikte her iki yöntemin de iş çevresinde diğerini tamamlayıcı olarak ele alınabileceğini, birbirinin yerine geçemeyeceğini, koşullara göre en iyi yöntemin hangisi olacağına ilişkin kararın uzman düşünceye sahip insan kaynakları birimince verilebileceğini ifade eder.

Değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırmasına göre olumlu kriterler bakımından en fazla “Yüksek” değerleri; amaçlara göre yönetim ve ardından davranışsal değerlendirme ölçekleri almıştır. Geleneksel değerlendirme ölçeklerinde “düşük” değerler daha fazladır (Tablo 10).

**Tablo 10: Performans Değerlendirme Yöntmelerinin Karşılaştırması**

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Dav.Bek .Skl.	Dav.Gözl .Skl.	Amaç.göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gereken para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük /orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler için gereken beceri	Düşük	Düşük/ orta	Orta	Orta	Yüksek

**Kaynak:** (Uyargil, 2013:57).

Performans ölçüm modelleri, örgütlerin dinamik ve durağan gerçeklerini yansıtmalı fakat aynı zamanda bir yönetim aracı olarak uygunluğunu kaybetmemelidir. Performans ölçüm modelleri pratik olmalı, finansal olmayan örgütsel değer güçlendiricilerini de dikkate almalıdır (Neely vd., 2003:135). Çünkü performans değerlendirme, sosyal, duygusal, politik, bilişsel konularla iç içe geçmiş ve ilişki içerikli, biçimsel bir hesap verebilirlik mekanizmasıdır. Performans değerlendirme tartışmasız duygusal bir deneyimdir. Çalışanların işlerinin değerlendirilmesi, sosyal statü ve örgütteki istihdamının devamı için potansiyel öneme sahiptir (Ferris vd., 2008:146,153).

Ülkemizde daha çok grafik cetveller ve metin tipi değerlemeler kullanılmaktadır. Zorunlu seçim, kritik olaylar ve davranışsal yöntemler gibi diğer yöntemler işletmelerin yaklaşık olarak %5'i tarafından kullanılmaktadır. Sıralama ve karşılaştırma

yöntemlerini kullananların oranı ise % 10–15 arasındadır. Ancak son yıllarda dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern performans değerlendirme yöntemleri arasında sayılan, özellikle 360 derece değerlendirme yöntemi ile amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemlerinin kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır (Altan, 2005:55).

Ancak hangi yöntemi seçersek seçelim performans değerlendirme uygulamalarında kamu sektörünün kendi yapısına ilişkin bazı güçlükleri de vardır. Örneğin; kamu sektörü hizmetleri doğası gereği çok çeşitlidir ve kriter ve standartların belirlenmesi, amaçların belirlenmesi hizmet alanına göre çok farklı olacaktır. Kamu örgütlerinden hizmet alanlar, performans değerlendirilenlerle değerlendiriciler düşünüldüğünde, performans yönetimi sisteminin kullanıcı genişliği bir başka güçlüktür. Yetkinlik eksikliği görülebilmekte, kamu yöneticileri finansal ölçümlere daha alışkın olmalarına rağmen çıktı ve sonuç gibi kavramlara, finansal olmayan göstergelere ilişkin daha az tecrübeleri vardır. Sistem, tasarımı sırasında örgüt içi yönetime delege edildiğinde sistemin gelişimi sırasında, yetkin olmayan yöneticiler büyük bir problemdir ve engelleme yapabilirler (Arnaboldi ve Azzone, 2010:267).

Özetle işletmelerin faaliyet alanı, çalışan sayısı, örgüt ve toplum kültürü, ekonomik koşullar ve kullanıcılar dikkate alınarak performans değerlendirme yönteminin avantaj ve dezavantajları da değerlendirilerek seçim yapılması en uygun olanıdır.

## **2.4. Performans Yönetimi Sisteminin Planlanması, Değerlendirilmesi ve Değerlendirme Görüşmeleri**

### **2.4.1. Performans Planlamanın Yararları, Evreleri ve Planlamada Dikkat Edilecek Konular**

#### **Performans planlamanın yararları**

Performans planlaması, kuruluş amaçlarından başlayıp, yönetim stratejisiyle devam eden ve bireysel amaçlara kadar sıralı amaçların tasarlanmasıdır (Şekil 3). Ancak belirlenen amaçların açık, net, ölçülebilir, uzlaşılabilir, başarılabılır, gerçekçi ve zaman sınırlı olması gerekir (Bilgin, 2007:65).Çalışanla beraber hazırlanan performans planlarında, çalışanın plan kapsamındaki hedefleri benimseyeceği ve çabasının artacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanlar, planlanan faaliyetlere daha çok odaklanarak hata yapma olasılığı azalacaktır. Planlamayla, hedeflerin gerçekleşmesi için gereken kaynaklar önceden düşünüldüğünden zamanında ve gereken miktarda kaynak temin

edilecektir. Maddi, beşeri ve finansal destek için hazırlıklar yapıp çalışana zamanında sunulabilecektir (Uyargil, 2013:70).



**Şekil 3:** Kurumsal Amaçlar Sıradüzeni

**Kaynak:** (Bilgin, 2007:65).

#### **Performans planlamanın evreleri**

Performans yönetiminin özü veya çerçevesi; performans için gereken düzenleme ve beklentiler, performans planları hazırlığı, yıl boyunca performans yönetimi ve analizi, değerlendirme ve performans görüşmelerinden oluşur (Armstrong, 2009:258). Amaçlara göre bireysel performansın planlanabilmesi için önce işletmenin stratejik analizinin yapıp, misyon ve vizyonunun belirlenmesi, ardından işletme ve birim amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekir.

Stratejik planlama süreci, işletmenin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu belirtip açıklar. İşletmenin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yol ve yöntemlerin saptanmasını gerektirir. Uzun vadeli olup geleceğe dönük bir bakış açısı içerir. Stratejik planlama, her birinin kendi içinde de yapılacak işlemler bulunan, dört ana aşamaya ayrılır: 1) Durum analizi, 2) Geleceğe bakış, 3) Uygulama stratejisi, 4) İzleme ve değerlendirme. Ülkemizde Kamu idareleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) gereği stratejik plan hazırlamak zorundadırlar (Pehlivanoğlu, 2007:77).

Ülgen ve Mirze (2006:57), stratejik yönetim sürecini genel olarak şu şekilde sıralar:

1. Stratejik bilinç,

2. Stratejistleri seçme ve görevlendirme,
3. Stratejik analiz (dış çevre analizi ve iç çevre analizi),
4. Stratejik yönlendirme (misyון, vizyon, amaç ve hedefler),
5. Strateji oluşturma (temel stratejiler, alt stratejiler),
6. Stratejik uygulama,
7. Stratejik kontrol.

Bir yönetim kavramı olarak misyon; işletmenin ne yapmak ve hangi amaçları yapmak için kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini açıklar. Vizyon kavramı ise yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali tanımlar. Vizyon ile uzun dönemde yapılacak olanlar ifade edilmektedir (Koçel, 2005:129,131). Bütün çalışanlar tarafından benimsenmiş vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol göstericidir (Durna ve Eren, 2002:61). Amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında, işletmenin veya birimin, gelecekte belli bir süre içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istediği ya da nerede ve hangi konumda olmak isteği karara bağlanmaktadır. Örneğin; yılsonu itibarıyla ulaşılmak istenen satış miktarı, satış tutarı, pazar payı, üretim miktarı, personel sayısı vb. bunlara benzer hedefler birim bazında da belirlenebilir (Koçel, 2005:132). Birim hedeflerine çalışanların katkısının ne olabileceğini düşünen yönetici bireysel performans planlarını belirler.

Öncelikle bireysel performansın planlamasında iş tanımlarından yararlanır. Aslında performans planlamasıyla, içeriği değişen işlerin planlaması da mümkün olacaktır. İşin ve geçmiş yıllardaki hedeflerin gözden geçirilmesi yapılır. Ardından çalışanın güçlü/zayıf yönleri belirlenir. Yönetici, çalışanı çok iyi tanımak zorundadır ki çalışanın güçlü/zayıf yönlerini bilerek çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilere ilave olarak eğitim ihtiyaçlarını, performans stratejilerini planlayabilsin. Çalışanın faaliyette bulunacağı çevresel faktörler incelenir. Planlamanın bu aşamasında, çalışan dışındaki faktörleri (para, işgücü, teçhizat gibi) dikkate alan yönetici, kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaya çalışacaktır. Çalışanlar da aynı şekilde, yetki yetersizliğinden kaynaklanabilecek sorunlara karşı daha hazırlıklı olup gerekirse biçimsel yetki kullanmaları için eğitime katılacaktır. Ayrıca çalışana gerek kendi biriminde gerekse diğer birimlerden desteğe ihtiyaç duyulabilir. Bu koordinasyonun da bu aşamada yapılması uygundur (Uyargil, 2013:71,72).

Etkili hedef belirleme için, bir dizi uygulama yardımcı olabilir.

- Hedefleri düzenli gözden geçirmek,
- Beklenen performans seviyeleri, gerçekçi ve ulaşılabilir olması yanında “sürekli gelişim” beklentileriniz içinde olmalıdır.
- Önemli paydaşları kapsayan yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya aşamalarda hedef belirleme görüşmesi yapmak önemlidir. Neyin yapılmadığı kadar nelerin yapıldığının bilinmesi de önemlidir.
- Nicelik ve nitelik göstergelerinin dengeli olması sağlanmalıdır (European Commission [EC], 2012:15).

Eğer hedefler, yerel düzeyi kapsar şekilde oluşturulacaksa yeterince katılım sağlanmalı, hedef seçim süreci karmaşık olmamalı ve zaman kaybına yol açmamalıdır. Çünkü yerel problemlere çözüm dışsal uzmandan geldiğinde benimsenmesi zayıftır ve yerel düzeyde sorumluluk hissi azalır (EC, 2013:6).

Hedef belirlemenin aşağıdaki sorunları da göz ardı edilmemelidir:

- Yöneticilerin, planlamanın nasıl yapılacağı ve yazılı hedeflerin nasıl belirleneceğine ilişkin yeterince bilgi ve tecrübesi yoksa sonuçta plansız yapılan değerlendirme, yalnızca bir form doldurma işinden öte gidemez.
- Bölüm hedeflerinin, katılımcı bir yaklaşımla belirlenmemesi, çalışanların performans planlamasının da katılımcı bir yaklaşımla belirlenmemesine yol açabilir.
- İşletmelerde güncel ve iyi hazırlanmış iş tanımlarının bulunmaması, yöneticilerin hedef belirleme aşamasında hatalar yapmasına ve zorluklarla karşılaşmasına yol açabilir. Planlama sürecinde, yönetici ve çalışanların bilgilendirilmesi, tanıtım ve eğitim yapılması, sorunları azaltacaktır (Şeneldir, 2008:80,81).

Özetle, birim amaçlarının belirlenmesinin ardından çalışanın işinin iş tanımının incelenmesi ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi yapılır. Bu aşamadan sonra çevre koşulları incelenir ve kesin performans planlarının oluşturulması için hedef belirleme görüşmesine geçilir. Hedef görüşmesine yönetici ve çalışanın hazırlıklı katılması gerekir. Örneğin; yöneticinin bütçe kısıtları, iş tanımları, yeni çalışma koşulları vb. konularda bilgi vermesi gerekebilecektir. Görüşlerin rahat ifade edilip, uzlaşmacı bir yapıyla bitirilmesi, yazılı olarak görüşmenin sonuçlandırılması önemlidir,

hedef belirleme görüşmesinin başarısını artıracaktır. Hedef konuları ise genelde iş tanımlarında belirlenen rutin işlere yönelik hedefler, sorun-çözümlemeye yönelik hedefler ve işlerin daha iyi yürütülmesini sağlayacak yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedeflerdir. Hedefler, spesifik (kişinin koşul ve özelliklerine göre) olmalı ve çalışanı motive etmeli, ölçülebilir ve gerektiğinde değiştirilebilir olmalı, zaman içermelidir. (Uyargil, 2013:71-76).

### **Performans planlamada dikkat edilecek konular**

Yönetici ve çalışanın işbirliği içinde yürütülmesi gereken performans yönetimi, düşük performansı önlemeyi, mevcut performansı geliştirmeyi amaçlamalıdır. Öncelikli olarak gerçekçi hedeflerle işe başlamak ve performans yönetiminin “herkesin işi” olduğunu kabul etmek gerekir. Performans yönetim sürecinin tüm aşamalarında en büyük sorumluluk yöneticiye düşmektedir. Yönetici, görüşme yetkinliklerini geliştirmeli ve SMART hedef belirlemeye gayret etmelidir. Ölçülemeyecek kadar çok ve karmaşık hedef belirlenmemeli, önemsiz ayrıntılardan uzak durulmalıdır (Baltaş, 2009:272-275).

Performans planlama aşamasında yöneticinin çalışanlara hedeflere ulaşmalarında gerekli kaynakların sağlanacağı sözünü vermesi çalışanları teşvik edecektir. Yönetici, çalışanları işe yönlendirici ve güven verici sözlerle motive etmelidir. Beraber hareket etme düşüncesi benimsenmeli ki bireysel düşünme ve davranmanın olumsuz etkileri azaltılabilsin (Çevik vd., 2008:77). Kısaca performans planlama, işe ve çalışana uygun olmalıdır, günlük, aylık veya yıllık hedefler, çalışanın yetkinliğine göre planlanmalıdır (Uyargil, 2013:77).

### **2.4.2. Performansın Değerlendirilmesi ve Değerlendirme Hataları**

Werther ve Davis (1993:344), performansın değerlendirilmesinde yasal kısıtlamalar ve değerlendirici hatalarına dikkat çeker.

**Yasal kısıtlamalar:** Performans değerlendirme, ayrımcılıktan uzak olmalıdır. Değerlendirme yöntemleri, nerede kullanılırsa kullanılсын geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aksi halde yasal olarak, değerlendirme sonuçlarına göre verilen kararlar tartışmalı hale gelir.

**Değerlendirici Hataları:** Özne ölçümler hata için zemin hazırlar. Önyargılı olmak, bir ölçümün hatalı olmasına yol açacaktır. Performans değerlendirmenin yürütülmesinde

eğitime rağmen değerlendiricilerin tarafsız kalmayı başaramamasından kaynaklanan hatalar vardır. En çok görülen değerlendirici hataları:

- **Halo etkisi;** alışanın davranış, düşünce özellikleri değerlendiricinin performans ölçümünü etkilediğinde olur. Yöneticinin, alışanı sevip sevmemesi, çalışanın performans tahminlerini bozabilir. Bu problem, değerlendiricilerin davranışların dışında kişilik özelliklerini, arkadaşlarını veya çok sevmediklerini değerlendirdiklerinde daha şiddetli olur (Werther ve Davis, 1993:345,346). Hale etkisi, kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapmasıdır. Diğer bir durumda, kişinin performansının bir yönü/boyutunun çok iyi ya da kötü olması değerlendiricinin de bundan etkilenererek tüm değerlendirmeyi bu yönde yapmasıdır (Uyargil, 2013:87).
- **Ortalama eğilim hatası;** alışanların çoğunluğunun performans değerlendirmesinde orta değerlere yakın değerlendirilmesidir. Değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenmiyor veya tepkilerden ekiniyorsa, düşük değerler vermekten kaınıyorsa bu hata türü olur (Barutçugil, 2002:231). İşletme standartlarının aşırı yüksek olduğu durumlarda veya zor beğenen değerlendiriciler ile başarılı değerlendirilenlerin kendilerine rakip olacağını düşünen yöneticilerin varlığında düşük ortalama eğilimi görülebilmektedir (Uyargil, 2013:88).
- **Hoşgörü ve katılık hatası:** Değerlendiriciler, çalışanın performansını değerlendirmede rahatlığa yönelirse hoşgörü hatası olur. Böyle değerlendiriciler tüm çalışanların performansını iyi ve olumlu değerlendirir. Katılık hatası ise tersine, değerlendirmelerde aşırı sert olmakla ifade edilir. Çok ayrıntılı değerlendirme yapılmasıyla objektif olunacağı düşüncesi yanılığya götürür. Değerlendiriciler, diğer insanların değerlendirmenin ayrıntılı ve adaletli yapıldığını düşüneceğini varsayarak bu hataya yönelir (Werther ve Davis, 1993:346).
- **Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme:** alışanın performansının son birkaç hafta ya da ay göz önünde tutularak değerlendirilmesidir. Bunun nlenmesi için çalışanın son dönem performansıyla birlikte geçmiş performansları da birlikte dşnlmelidir (Barutçugil, 2002:231).



- **Kontrast hataları:** Değerlendiricilerin kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendirmesi, ister istemez kişileri kıyaslamaya doğru yöneltir. Değerlendirilen her kişi, kendinden önceki kişinin aldığı değerlendirme sonucundan etkilenecektir. Örneğin, vasat düzeyde bir çalışan, oldukça başarısız bir çalışandan sonra değerlendirilince başarılı olarak kabul edilir. Aynı şekilde vasat bir kişi, oldukça başarılı olanların ardından değerlendirilince başarısız olarak belirlenebilir (Bingöl, 2006:352).
- **Kişisel önyargılar:** Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmeye yansıtırlar ve değerlendirilenle arasındaki geçmiş ilişkileri, yaş, din, dil, ırk vb. farklılıklar, önyargılı davranılmasına neden olur. Etkili bir değerlendirme için, her türlü önyargıdan uzak durulmalıdır (Bingöl, 2006:352).
- **Pozisyondan etkilenme:** Değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirdiği kişiden çok, onun yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2013:221).
- **Atıf hatası;** kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışların nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak tanımlanabilir.

Bu gibi hatalar, sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır (Uyargil, 2013:92).

Gürbüz ve Dikmenli (2007:108,130) tarafından yürütülen bir araştırmada, 150 kamu çalışanından oluşan örneklem grubuna, altı performans hatasının hangilerinin yapıldığını düşündükleri sorulmuştur. Araştırmada hale etkisi (değerlendiricinin olumlu niteliklerle değerlendirmesi), horn etkisi (boynuz etkisi; değerlendiricinin olumsuz niteliklerle, daha düşük ortalamalarla değerlendirmesi), sıkı değerlendirici etkisi, gevşek değerlendirici etkisi, yakın geçmişteki olaydan etkilenme ve benzerlik etkisi olup olmadığı sorgulanmıştır. Katılımcılar, kamu personeli performans değerlendirme sistemlerinde, altı değerlendirme hatasının hepsinin var olduğuna inanmaktadır.

#### 2.4.3. Değerlendirmenin Kabulü, Değerlendirmeye Karşıt Fikirler

Değerlendirme sistemlerinde en önemli sorun, olumlu/olumsuz önyargıların sistemi etkilemesidir. Örneğin; bazı yöneticiler sistemin bir yarardan çok bürokrasi yarattığını

düşünür. Bazı örgütlerde yöneticiler, çalışanları değerlendirmek istemezler. Ayrıca çalışanlar, değerlendirmenin en iyi derecelerinden biri ile değerlendirilmedikleri takdirde olumsuz tutumlar içine girmektedirler (Barutçugil, 2002:229). Olumlu/olumsuz önyargıların değerlendirmeyi etkilememesi ve değerlendirmenin kabulü için yöneticiler, bir yandan görüşme yetkinliklerini geliştirmeli, bir yandan da şu yaygın hatalardan uzak durmalıdır:

- Nesnel ölçütlerden çok ilişkisel boyutun önde olduğu, uyumsuzluklar karşısında yüzleşmekten kaçınılan, kıdemli ağırlık taşıdığı kurumlarda “bu sistem bize uygun değil” yaklaşımı sık görülür.
- Performans yönetimi süreci içinde, performans değerlendirmeye fazla odaklanmak, sürecin diğer boyutlarını göz ardı etmek yarar getirmeyecektir.
- Çalışanları birbiriyle kıyaslamak, rekabet ve sürtüşme yaratır, ekip çalışmasını engeller.
- Değerlendirmeyi “kusur bulmak aracı” haline getirmek, performansın çalışanı geliştirmek için değerlendirildiğini unutmak diğer bir hatadır.
- Değerlendirme formunun nesnelliğine fazla güvenip, formlarla sınırlı kalınmamalıdır.
- Performans değerlendirme ücretlendirmeye bağlı değilse, değerlendirmeden vazgeçmek hatadır. Birçok yönetici, performans değerlendirmesinin sadece ücret artışı ve terfiler için kullanılması eğilimindedir.
- Performans değerlendirmede önemsiz ayrıntılara takılmak yöneticinin yaptığı bir hatadır.
- Yöneticiler, tüm çalışanların ve tüm işlerin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak hatasına düşmemelidir.

Çalışanların da değerlendirmeye ilişkin bazı hataları olabilmektedir:

- Çalışanların, iş odaklı geri bildirim performansını geliştireceğini unutarak olumsuz geri-bildirimleri kişiliklerine bir tehdit olarak algılamaları hatadır.
- Önceden hazırlık yapmamak: Çalışanın, iş tanımını ve sorumluluklarını, performansını gözden geçirmemesi, işin güçlük ve engellerini belirlememesidir.
- Savunmacı bir yaklaşımla diyalogu engellemek,
- Yıl boyunca iletişim kurmamak,

- Değerlendirmeyi zam almaya bağlamak, çalışanların değerlendirmeye ilişkin hatalarıdır (Baltaş ArGe Birimi, 2002). Bu hataların yapılması, değerlendirmenin kabulünü engeller ve değerlendirmeye karşı fikirlerin oluşmasına neden olur.

Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmesindeki bir kısım hataları aynıdır. Örneğin, değerlendirme öncesi hazırlık yapmamak, nicel sonuçlara aşırı önem vermek, performans değerlendirmeyi sadece ücret veya terfi aracı görmek, önyargılı bir şekilde değerlendirme sistemini benimsememek vb. hataları hem yöneticiler hem de çalışanlar yapabilmektedir. Ancak performansın değerlendirilmesi sürecinde asıl görev yöneticilere ve insan kaynakları birimlerine düşmektedir.

#### **2.4.4. Sistemin Tasarımına Bağlı Yapılan Hatalar**

Değerlendirme sistemi kötü planlanmış ise sonuçları yetersiz ve yararsız olacaktır. Performans değerlendirme kriterlerine göre örneğin, yalnızca eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek ya da kişisel özelliklere öncelik verip, performansları göz ardı etmek yanlış değerlendirmeye yol açar. Bazı değerlendirme sistemleri de yöneticileri gereksiz yere uğraştıracak düzeyde zaman alıcı ve bürokratik işlem içerir (Barutçugil, 2002:230).

Bersin (2013:2,3), sistem ve sistemin tasarımına ilişkin yapılan hataları şöyle sıralar: Çalışanlar, bir yıl beklemek yerine düzenli (haftalık-günlük) geri-bildirim ister. Olumlu ve yapıcı geri-bildirim motivasyonu artıracaktır. Olumsuz geri-bildirim için yılsonu beklenmemeli, kaynakları araştırılmalıdır. Yılsonuna kadar birçok yöneticiyle çalışan personelin, yılsonunda tek bir kişi tarafından değerlendirilmesi uygun değildir. Düzenli koçluk, performansın anahtar kavramıdır. Değerlendirmenin en değerli kısmı, gelişme planlamasının konuşulması ve çalışanın görüşlerine başvurulmasıdır. Başarıyı getirecek uygulamalar ise: Geri-bildirim açısından zengin bir kültür geliştirilmeli, bu konuda resmi veya resmi olmayan araçlar kullanılmalıdır. Örneğin Globoforce, Achievers gibi şirket araçları/yazılımları kullanılabilir. Özellikle kariyer planları hakkındaki tartışmalardan performans tartışmalarını ayrı tutmak gerekir. Çünkü bireyleri değerlendirmek zorunda olsak bile yükseltme zamanı geldiğinde farklı kararlar verilebilir. Düzenli olarak çalışanlarla amaçlar, sık sık gözden geçirilmeli, amaçlar hakkında konuşulmalı, çalışanların güçlü zayıf yönleri hakkında öz-değerlendirme

yapmaları sağlanmalıdır. Günümüzde haftalık düzeyde değerlendirme temelli yazılım araçları kullanılmakta olup düzenli performans değerlendirme konusunda yöneticilere olanak verilmelidir.

#### **2.4.5. Değerlendirme Görüşmesi**

Değerlendirme görüşmesi, çalışanlara geçmiş ve gelecekteki performansları hakkında gerekli geribildirim vermeye yönelik performans gözden geçirme seanslarıdır. Değerlendirme görüşmesi, performansın iyileştirilmesi amacıyla yöneticilerle çalışanlar arasında yüz yüze yapılan görüşmedir. Görüşmenin en önemli yararı, yöneticileri çalışanları hakkında çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirmesidir. Görüşme zorunluluğu nedeniyle yöneticiler, her bir çalışanın yeteneklerini, becerilerini, bilgi düzeylerini ve davranışlarını ayrı ayrı düşünmek zorundadır. Her bir çalışanın diğerlerinden farklı olduğunu ve bu farklılığa göre davranılması gerektiğinin algılanmasını sağlar (Bingöl, 2006:353).

##### **2.4.5.1. Değerlendirme Görüşmesi Öncesi Yapılacaklar**

Yıl içinde ortaya çıkan bütün sorunlar biriktirilerek performans değerlendirme görüşmesine kadar bekletilmemeli, yönetici ile çalışanlar arasında sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Performansa ilişkin bilgileri, biçimsel bir değerlendirme görüşmesi için saklayan yönetici, sıkıntılı geçecek bir atmosfer yaratmış olur. Yönetici, üstünden uzun zaman geçmiş sıkıntılı konulara tekrar dönmek istemeyebilir. Yönetici, değerlendirme görüşmesine çok iyi hazırlandığı takdirde bu sorunlarla karşılaşmaz (Palmer, 1993:56).

Yöneticinin yapacağı hazırlıklar:

Performans değerlendirme görüşmesinden önce bir planlama yapılmalı ve aşağıdaki sıralı planlama adımlarının gerekleri yerine getirilmelidir.

1. Çalışanın iş tanımını gözden geçirilmelidir.
2. Geçen performans değerlendirmesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi yarar sağlayacaktır.
3. Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınmalıdır.
4. Çalışan performansının zayıf yönlerinin nasıl güçlendirileceği veya mesleki gelişimin nasıl sağlanacağına ilişkin öneriler araştırılmalıdır.
5. Görüşme için uygun yer seçilmelidir.

6. Hem değerlendirici hem de çalışan için uygun zaman seçilmelidir.
7. Görüşme yer ve zamanı, uzunca bir süre önceden çalışanlara bildirilmelidir (Palmer, 1993:62).

Performans değerlendirme görüşmeleri genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Ücret artışları da yılda bir kez yapılıyor ise beraber değil mümkün olduğunca performans değerlendirme görüşmelerinden kısa bir süre sonra yapılması uygun olacaktır. Bazı işletmeler, biçimsel değerlendirme görüşmelerini bütün bir yıla yayarak her çalışanın işe başlama tarihinde gerçekleştirirler (Uyargil, 2013:99).

#### **2.4.5.2. Değerlendirme Görüşmeleri**

Performans değerlendirme görüşmesi, çalışan ve yönetici arasında yapılan, çalışanın performansının biçimsel bir gözden geçirilmesidir (Daft, 1991:355). Görüşmenin yürütülmesinde samimi bir ortam yaratılmalı ancak yapılacak görüşmenin önemli olduğunu da yönetici hissettirmelidir. Ardından görüşmenin gündemi ve hedefleri ortaya konup görüşmeye başlanmalıdır. Sonra çalışanın öz-değerlendirmesine geçilmeli, çalışana gereken zaman ve destek verilerek dikkatle dinlenmelidir. Bu aşamadan sonra yöneticinin değerlendirmesine geçilerek performansla ilgili konularda anlaşmaya varılan veya varılmayan görüşler dile getirilir, örnekler verilir. Etkili iletişim, çok önemlidir. Yöneticinin; destekleyici olması, yargılamadan kaçınması, işbirliğini ve katılımı teşvik etmesi, değerlendirmeye yön vermesi kilit iletişim becerileridir (Palmer, 1993:63-69).Ayrıca görüşme sırasında gerekli notların yönetici tarafından alınması büyük önem taşır. Çünkü rasyonel yasal otoritenin önemli bir temel unsuru da; idari faaliyetlerin, kararlar ve kuralların, sözlü görüşmelerin (kural veya zorunlu olduğu durumlarda bile), yazılı olarak formüle edilip kayda geçirilmesidir (Weber, 2013:59).

Etkili bir performans değerlendirme görüşmesi için şu kuralları uygulamak yarar sağlayacaktır:

1. Çalışanın performansının pozitif yönlerini vurgulayın.
2. Her alışana öğrenci muamelesi yapmadan performansını geliştirmesi için değerlendirme oturumu ayırın.
3. En az ara verecek şekilde, özel performans görüşmesi oturumu yürütün.
4. Performansı zayıf olanlara veya yeni çalışanlar için daha sık ve en az yılda bir biçimsel performans görüşmesi yapın.

5. Genel ve belirsiz değil, belirli konularda eleştiri yapın.
6. Karakterleri değil, performansı eleştirmeye odaklanın.
7. Değerlendirilenle tartışmayın, sakın olun.
8. Çalışanın performansını geliştirmek için yapabileceği belli eylemleri tanımlayın.
9. Performansı geliştirmek için çalışanın çabalarına yardımcı olacağınızı vurgulayın.
10. Çalışanın performansının olumlu yönlerini vurgulayarak değerlendirme oturumunu sonlandırın (Werther ve Davis, 1996:368).

Özetle değerlendirme görüşmesinin ana noktası yöneticidir ve çalışandan gelecek çeşitli tepkilere karşı hazırlıklı olmalıdır. Değerlendirme görüşmesinde yönetici, aşırı övgü ve aşırı eleştiriden kaçınmalı, yapıcı eleştiri yapmalıdır. Değerlendirme sonuçlarının sebeplerini açıklarken özel örnekler vermeli, genellemelerden kaçınmalı ve gerçeklere odaklanılmalıdır. Çalışan, kendisinden neler beklendiğini bilmeli ve yöneticisi sözünü kesmeden dinlemelidir. İş odaklı değerlendirme yapılmalı, çalışanın performansı veya birimin eylemlerine olumsuzluk içermiyorsa kişisel kusur veya noksanlıklar görüşülmemelidir (Jacksonville University, [JU], 2010:3).

Değerlendirici geri-bildirimini birkaç yaklaşımla sağlayabilir:

Söyle ve sat yaklaşımı; çalışanın performansı değerlendirilir ve daha iyi uygulama için çalışan ikna edilmeye çalışılır. Yeni göreve başlayanlar için iyi bir yöntemdir.

Söyle ve dinle yaklaşımı: Çalışanlara performans hakkında duygularını açıklama, mazeret sunma ve nedenlerini açıklama fırsatı verir. Daha iyi performansın nasıl sağlanacağı konusunda çalışanın görüşüne başvurulduğundan tepkilerin üstesinden gelmeyi sağlar.

Problem çözme yaklaşımı: Çalışanın performansı ile çatışan problemleri tanımlar. Daha sonra bu eksiklikleri gidermeye yönelik, gelecek performans dönemi için gereken eğitim, koçluk, tavsiyeler ve amaçlar belirlenir (Werther ve Davis, 1996:368).

Sabuncuoğlu (2103:199), bu üç görüşme yöntemine bilgilendirme yöntemini ilave eder:

Bilgilendirme yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilene değerlendirme sonuçları gerekçesiyle aktarılır, ancak herhangi bir itiraz kabul edilmez. Tartışma yapılmaz. Yöneticinin çalışanın performansına ilişkin görüşlerini açıklamasından sonra, görüşülen konular kapsamında gelecek döneme ilişkin performansın planlanmasını yönetici ve çalışan birlikte yapar.

Performans değerlendirme, yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim için mükemmel bir fırsattır. Ama bazı yöneticiler, performans değerlendirme görüşmesinde olumsuz geri-bildirim vermeyi zor bulur. Bunun için yöneticiler ve çalışanların performans değerlendirme görüşmesi uygulama eğitimi almaları yararlıdır. Bu uygulama eğitiminde çalışanlar ve yöneticiler birbirlerinin rollerine geçerek eğitilirler (Daft, 1991:356).

Yalçın ve Doğruluk 'un (2006:351,354,355), Adana, Mersin ve Hatay illerinde 77 kamu ve özel sektör yöneticisi üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre: Yöneticiler performans değerlendirme görüşmesi öncesinde ve sonrasında yeterli güven duygusu verememektedir. Yöneticilerin, görüşme gündemi oluşturma ve çalışanı performansıyla ilgili konuşmaya teşvik etmede yetersiz oldukları belirlenmiştir. Kıdemli yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini daha rahat yönettikleri varsayımı desteklenmemiştir. Yöneticiler, performans değerlendirme sonuçlarına karşı olan çalışanları nasıl yöneteceklerini bilememektedir. Yöneticiler performans değerlendirmeye gereken önemi yeterince vermemekte ve rutin bir iş olarak görmektedirler. Araştırmaya katılan yöneticilerin, çalışanların performansını değerlendirmek için yeteri kadar yetkin olmadığı tespit edilmiştir.

#### **2.4.5.3. Performans Geliştirme; Eğitim, Danışmanlık, Koçluk ve Diğer Uygulamalar**

Performans değerlendirme sonuçlarına göre yönetici ve çalışanların performans geliştirme faaliyetlerine başlanmalıdır.

##### **Eğitim**

Bilinen en ilkel işler için bile, bir bilimin bulunduğu inanan Frederick W. Taylor (2013:56), işleri en iyi şekilde yerine getirecek olan kişilerin dikkatlice seçilmesi ve işin yapılma metodunun bilimsel olarak geliştirilmesi gerektiğini ifade eder. Daha da önemlisi dikkatle seçilmiş olan çalışanın, bilim doğrultusunda eğitilmesine vurgu yapar, eğitimin “gayret ve mükâfat” planı altında elde edilecek sonuçlardan çok daha önemli sonuçları ortaya çıkaracağını söyler. Taylor’a göre bilimsel ilkeler kapsamında, işletmelerin doğru işe doğru insanı yerleştirmesi, iş analizi yapılması, çalışanın gelişimi ve eğitimi son derece önem arz eder.

Eğitim, bireyde davranış değiştirme sürecidir. Eğitim sürecinden geçen kişinin, istenen yönde davranışlarında bir değişiklik olması beklenir. Eğitim, bireyde kendi yaşantısı ve

kasıtlı kültürlenme yoluyla istenilen davranış değişikliğini meydana getirme sürecidir (Demirel, 2005:6). Eğitim, belirli bir süre içinde belirli konuların anlatılmasından öte kurum hedefleriyle uyumlu eğitim hedeflerini belirlemek, bu doğrultuda seçim ve hazırlık yapmak ve eğitim çıktılarını ölçmektir. Bir eğitim programının amacına ulaşmasının ön koşulu, çalışanların ve kurumun hedeflerinin program içeriğiyle güçlü bir şekilde ilişkili olması, gerçekçi beklentiler içermesidir (Baltaş, 2009:202-204). Eğitimler, çalışanların yetkinlik, odaklanma eksikliği gibi çeşitli nedenlerle performans düşüklüğü göstermesi dikkate alınarak bilgi, beceri ya da tutum geliştirmeye yönelik düzenlenebilir. Bilgi eğitimleri, işletmeye özgün iş ve meslek ihtiyacına yönelik, eğitim amaçlı sınıf veya salonlarda deneyimli uzman ve yöneticilerce verilir. Beceri eğitimleri, insan ilişkileri yönetimi veya kişisel gelişim konularında olabilir. Etkileşimli sunular ve aktif yöntemler, psikolojik rahatlık sağlayan ortamlarda uzmanlarınca verilir. Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler ise olumsuz tutumları kaldıran, motivasyon ve açık iletişimi destekleyen etkinliklerdir. Performans sorunlarının çözümüne yönelik bu üç eğitim yaklaşımından hangisinin uygun olduğu ihtiyaçlar ve örgütsel yapı kapsamında kararlaştırılarak kullanılmalıdır (Barutçugil, 2002:113,114). Eğitim faaliyetlerinin başarısında çalışanların görüşü ve yöneticilerin desteği göz ardı edilmemelidir. Eğitim sürecinde sorumluluğu olanlar; eğitimi alan kurumun yöneticisi ve insan kaynakları bölümü, eğitime katılacak çalışanın yöneticisi, eğitimi veren kurum, eğitimci, eğitimin katılımcılarıdır (Baltaş, 2009:206-209). Sonuç aşamasında ise, örgütler çalışanların öğrenme düzeylerini ve verdikleri tepkileri değerlendirerek eğitim etkinliğini ölçmelidir (Mayatürk Akyol, 2011:142).

### **Danışmanlık**

Örgütler, çalışanlarına çok çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlayabilir. Bu hizmetler hangi biçimde olursa olsun, çalışanların mesleki ilgileriyle, ilerleme çizgileriyle ve istekleriyle ilgili yüz yüze görüşmelerden oluşur (Palmer, 1993:80). Danışmanlık, bir yöneticinin çalışanına iş performansını etkileyen sorunlarını tanımlaması ve üstesinden gelmesi için yardım etmesi anlamına gelen bir süreçtir. Danışmanlığın amacı, düşük performansın iyileştirilmesi yanında iş ortamını ve ilişkileri geliştirmektir (Barutçugil, 2002:110).

Günümüzde kurumsal yapılarda meydana gelen değişiklikler, yöneticilerin “kontrol edici” rolden “destekleyici” role geçmelerini zorunlu kılmaktadır. Yöneticiler, artık



direktif verme ve denetlemeden başka destekleme ve yol gösterme yetkinliklerini kullanmalıdır (Baltaş, 2009:292). Ancak yöneticinin başarılı bir danışmanlık desteği verebilmesi için dikkatli, sabırlı, duyguları çözümlayebilen, çalışana güven ve moral duygusu aşılayabilen, empatik düşünen, gizliliğe özen gösteren bir kişi olması gerekir. Danışmanlık desteği, örgütlerde daha çok yeniden yapılanma, büyüme-küçülme süreçleri, örgütsel çatışma ve stres durumlarında, kurum kültüründeki ani değişimlerde gereklidir. Ayrıca çalışanın iş arkadaşları, aile gibi farklı kaynaklarla yaşadığı sorunlarda başarısızlık korkusu, gerilim endişe duygusu vb. duygular sonucu hatalar yapması durumunda da danışmanlık desteği verilir (Barutçugil, 2002:110,111).

Çalışan danışmanlığının temel olarak üç şekli olduğu söylenebilir: Bunlardan yönlendirici danışmanlık yaklaşımında, danışman önce çalışanın sorunlarını dinler ve sonra çalışanı yönlendirmek ve motive etmek için görüşlerini bildirir. İkinci yaklaşım, yönlendirici olmayan yaklaşımdır. Danışman, çalışandan sorunlarını ayrıntılı olarak anlatmasını ve sorunların çözümüne ilişkin önerileri çalışanın kendisinin getirmesini ister. Üçüncü yaklaşım ise katılımcı yaklaşımdır; danışman ve çalışan, sorunları birlikte tartışarak birlikte çözüm yolları bulurlar (Mayatürk Akyol, 2011:140,141).

Bazı koşullarda danışmanlık hizmeti, danışmanlık şirketlerinden alınabilmektedir. İşletme süreçlerini meydana getiren işlerin yeniden etkin ve verimli bir şekilde tasarımı düşünüldüğünde, danışmanlık şirketleri işletmelere birçok konuda yardımcı olabilmektedir (Yeşil ve Güven, 2013:278).

### **Koçluk**

Koç, davranış bilimleri ve yönetim bilgisini harmanlamış, modern örgütsel yapılanmanın ve küresel iş yaşamının ilkelerini bilen kişidir. Koçluğu, örgüt içi ve örgüt dışı koçluk olarak sınıflandırmak mümkündür. Örgüt içi koçluk, örgütte görev yapan yöneticilerin çalıştıkları kişileri geliştirme çabalarını içermektedir. Örgüt dışından verilen koçluk ise bazen örgütten bazen de bireyler tarafından belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda profesyonel koç olarak çalışan bir danışmandan istenen yönlendirme (Baltaş, 2009:289,290). Yöneticiler, astların koçluk görevini üstlenmeli, onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmalıdır. İşbaşında eğitimde kullanılan bu yöntem, çalışanların başarı düzeylerinin yöneticileri tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanır (Özçelik, 2010:193).

Etkili bir koçluk için belirli ilke ve esasları Barutçugil (2002:109) şu şekilde açıklar:

- Çalışanın güçlü yönlerine ağırlık vererek bunların ortaya çıkmasına fırsat yaratır.
- Çalışanın kendi kararlarını vermesine ve sorumluluk almasına imkân tanır.
- Performans beklentilerini, önceliklerini açıklar ve standartları oluşturur.
- Yeni veya zor bir işi üstlenecek çalışanları cesaretlendirir.
- Kendine güveni azalmış ya da stres altındaki çalışanlara zaman ayırır ve destek verir.
- Çalışana performans hakkında düzenli geri-bildirim sağlar, örgüt içindeki katkısı ve rolü ile ilgili bilgi verir.
- Çalışanların uygun eğitim almasını destekler.
- İyi bir rol modeli olarak örnek davranışlar sergiler.

Koç, uygulamalarında psikologların kullandığı “etkin dinleme, empati, paylaşım ve soru sorma” gibi tekniklerden, bireysel danışmanlık ilkelerinden yararlı olsa da kişisel sorunların ve davranışların analitik incelemesini yapmaz. Koç, hizmeti alanın mesleki hedeflerini başarmasını sağlayacak bireysel hedefler belirlemesine, iş başarımını etkileyen unsurları tanımasına ve güçlü yönlerine odaklanmasına yardım eder (Baltaş, 2009:287,288).

Koçlukta üç aşamalı bir değerlendirme süreci söz konusudur:

- Bireyin gelişimini, motivasyonunu ve iş verimliliğini engelleyen unsurları ortadan kaldırmak için biçimsel toplantılar yapılır.
- İşletme hedefleri ile çalışandan beklenenler, performans sorunu olan bireye anlatılır. Ayrıca çalışana geçmişteki bireysel ve grup başarıları hatırlatılarak motivasyonu yükseltilmeye çalışılır.
- Performans sorunlarını çözmeye yönelik eylemler yapılır (Mayatürk Akyol, 2011:143).

Koçluk, yöneticilerin de yetkinliklerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticiler koçluk sayesinde, kişisel ve profesyonel hedeflerini gerçekleştirip, kendilerine özeleştirici yapabilir, karar verme, iletişim, uygulama becerileri gelişir, esnek bir yönetim kazanır, etkili geri bildirim yeteneğine sahip olur ve zamanlarını etkili bir şekilde yönetebilirler. Denizli’de bulunan 250’den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerde yapılan araştırma sonucuna göre; koçluk yaklaşımının yöneticilerin ve çalışanların performansını, iletişim etkinliğini, sorun çözme becerisini ve yetkilendirme başarısını artırdığı belirlenmiştir (Barutçu ve Özbay, 2009:1,50,51). Ferrazzi (2014:22),

çalışanlara yeni alışkanlıklar kazandırmada koçluk verilmesinden faydalanılabileceğini belirtir. Çoğu değişim programı, strateji, teknoloji ve eğitim sağlamaya odaklanır. Ancak bu uygulamalar, yeterli olmayabilir. Değişim yönetiminde hedef, olumsuz alışkanlıkların yerine olumlularını koyabilmektir. Bunun için de özellikle performans yönetimi sisteminde yeni uygulamalara geçildiğinde veya performans yönetimi sistemi geliştirme çalışmalarında koçluk yaklaşımından yararlanılmalıdır.

Olağan performans değerlendirme, belli dönemlerde çalışanların performanslarının incelenmesini, gözden geçirilmesini içerirken koçluk yaklaşımıyla değerlendirme süreye bağlı olmaksızın bir düzeltme ve geliştirme sürecidir. Çalışanların bireysel yaratıcılığını ortaya çıkaran koçluk, kişisel farklılıkları önemsemektedir. Aynı zamanda çalışanlarda meydana gelebilecek düşünce ve diğer farklılıkları göz önünde tuttuğundan çalışanlar açısından çok daha güven vericidir (Göksel, 2013:67).

Örneğin İspanya’da tüm düzeydeki kamu istihdam hizmetlerinde sürekli öğrenme ve gelişim için ekip koçları görevlidir. 2011 yılında 75 kadar ekip vardır ve il müdürlüklerinde organize edilen her bir grup 5-6 personelden oluşur (EC, 2013:15).

**Mentorluk;** özellikle eğitim alanında öğrenciye, akademik, idari ve sosyal konularda yol göstererek onun yeni ortama uyumuna yardımcı olan, deneyimlerini aktaran deneyimli kişidir. Mentor, örgüt kültürünü ve iklimini yeni yöneticilere aktararak entelektüel sermayenin devamını sağlamaya yardımcı olur, örgüt bilincinin yükselmesine katkı sağlar (Baltaş, 2009:287). Mentor, örgütteki üst yönetim düzeylerine özlem duyan çalışanların, örgütte yukarıya doğru ilerlemesi için yardım ve tavsiyelerde bulunur. Çalışanlara kariyerlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda rehberlik ederek deneyimlerini onlarla paylaşan mentorun bunu gerçekleştirebilmesi için yüksek duygusal zekâya ihtiyacı vardır (Anafarta, 2002:122).

**Arabulucu uzmanla çalışma:** Çalışanlar arasındaki güç sorunların çözümü için bir uzmana başvurulur. Danışmanlık yöntemine benzer ancak iki kişi ya da grup arasında bütün çabalara rağmen giderilemeyen bir sorun olduğunda arabulucu uzman, sorunun kaynağını belirler ve önerilerde bulunur (Barutçugil, 2004:359).

## **2.5. Performans Yönetimi Sisteminin Başarısını Etkileyen Unsurlar**

### **2.5.1.Ekip Performansı**

İşletmelerin ağırlıklı olarak bireysel başarıyı ödüllendirdiği geçmiş yıllarda, iş ortamında çalışanların birbiriyle rekabet hali yaygın görülürdü. Bireysel beceriler,

günümüzde artık sorunları aşmaya tek başına yetmediğinden çalışanlar arasında karşılıklı işbirliği duygusunu geliştirmek önem kazanmıştır. Ekip çalışmasının benimsenmesini sağlamak, çağdaş işletmeler için bugün bir zorunluluktur. Çünkü; ikiden fazla kişinin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda, tek tek oluşturacakları etkilerin toplamından fazlasını elde etmeleri olarak tanımlanan sinerji, ekip çalışmasıyla mümkün olacaktır (Baltaş, 2005:19,20). Ekip çalışması, doğrudan performans yönetimini etkileyen bir unsurdur. Ekip çalışmasıyla verimlilik açısından beklentisi yüksek olan işletmeler, ekip performansının yönetilmesi için hem yetkinlik seçiminde hem de bireysel hedeflerle birlikte ekip hedeflerini belirleyerek daha sistemli çalışmalar yapabilir, etkili sonuç alabilir (Uyargil, 2013:128).

Ekip çalışmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan örnekleri Japon işletmelerinde görebiliriz. Ekip bazlı sistemin en temel özelliği, çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliğini, yardımlaşmayı ve grup dayanışmasını teşvik etmesidir. Ekip çalışmalarında hem ekibin hem de çalışanların performansı ayrı ayrı dikkate alınmalıdır. Çünkü ekip performansını dış çevresel koşullar olumlu veya olumsuz etkileyebilir (Göksel, 2013:70).

Horton (2006:9), ekip performansında şu güçlüklerle dikkat çeker:

- Ekiplerin tanımlanmasındaki güçlük,
- Ekip performansının ölçümünde kullanılan şeffaf kriterlerin belirlenmesinde zorluk,
- Ekip içi rekabet ve çekişme potansiyeli,
- Ekibe en az katkıda bulunan “asalak” problemi.

Ekip bazlı performans değerlendirmenin başarı koşulları ise şunlardır:

- Ekipte yer alan tüm çalışanlar, ekip bazlı performans değerlendirmeye uygun aday olarak kabul edilmelidir.
- Ekibin performansı ölçülebilir olmalıdır.
- Performans kriterleri oluşturulurken ekip üyeleri ile görüşülmelidir.
- Ücret sistemi kolay ve anlaşılır olmalıdır.
- Ekip üyelerine performans hedeflerine yönelik geri-bildirim sağlanmalıdır.
- Her bir ekip üyesi, ekibin ulaşacağı performans sonuçlarını etkileyebileceğine inanmalıdır.
- Örgüt kültürüyle ekip kültürü uyumlu olmalıdır.

- Ekip türlerine uygun ücretlendirme modeli oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013:265).

### **2.5.2. Eğitimin Önemi**

Yönetici ve çalışanlar arasında güven, birlikteliğin önemi, geri-bildirim önemi tartışılmazdır (Demmke, 2007:96). Etkin bir performans yönetimi için yöneticilerin, hedef belirleme ve yetkinlik belirleme, performans görüşmesi yapılandırma, geri-bildirim alma ve verme, davranışsal ikili görüşme yapma, görüşme sonuçlarını değerlendirme vb. yetkinliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin rolü, “talimat veren” rolünden “geliştiren rolüne” doğru değişmiştir. Performans yönetimi süreci, yöneticilerin bu değişen rolüne uygun önemli fırsattır. Ancak bu aracın etkin kullanılması, çalışanların performansı ve gelişiminden sorumlu olan yöneticinin performansı yönetmedeki yetkinlik düzeyine bağlıdır (Baltaş, 2002:89). Yöneticilerin yetkinlik düzeylerinin artırılması için performans eğitim programları düzenlenmeli, yöneticilerin bu eğitim programlarına katılımları sağlanmalıdır. Yönetici eğitimlerinden beklenen temel amaç:

- Yöneticilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının azaltılması ve elimine edilmesi,
- Yöneticilerin gözlem becerilerini geliştirip,
- İletişim becerileri kazandırmak ve böylece çalışanlara objektif ve yapıcı geri-besleme sağlayabilmektir.

Eğer yeni bir performans yönetimi sistemi geliştirilmişse eğitim programlarına başlamadan önce, sistemi geliştirenlerce yeni tasarladıkları sistemi hem tanıtmak hem de benimsetmek amacıyla işletme büyüklüğüne göre değişecek sayıda yöneticiye toplantılar düzenlenmelidir. Yöneticilerin görüşleri alınarak değişiklik gerekiyorsa teknik açıdan sakıncalı olmayacak şekilde yapılmalıdır. Performans değerlendirme eğitimleri iki bölümde incelenebilir:

Bilgi sağlayan eğitimler; performans yönetimi kavramı, tanıtımı, işletmede neden böyle bir sisteme gerek duyulduğu, değerlendirme görüşmelerinin önemi ve amaçları, nasıl yürütüleceği konularını içerir.

Beceri kazandıran eğitimler; değerlendirme görüşmesinde yöneticilerin uygulayacakları iletişim becerileri (gözleme, dinleme, soru sorma, geri-besleme sağlama vb.) yer

almaktadır. Beceri kazandırma eğitimleri, bilgi sağlama eğitimlerinden genelde uzun sürer (Uyargil, 2103:130-133).

Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu, yöneticilere, taşıyabilecekleri kadar performans yönetimi sürecinin gerektirdiği işler verilmesidir. Yöneticilerin performans yönetimi konusunda zaman sıkıntısı şikâyeti vardır ve bazen onlar motivasyonsuz ve yetersiz olabilirler. Yöneticilerin performans yönetimi sürecinde rolü geliştirilmelidir. Her yönetici, performans yönetimi konusunda düzenli eğitilmelidir (Demmke, 2007:97).

### **2.5.3. Çevresel Faktörleri Dikkate Alma**

İşletmelerin başarılı olabilmesi için, içinde faaliyette buldukları dış çevreyi ve kendi içlerinde bulunan iç çevrelerini anlamaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:65). Performans yönetimi sistemi, basit bir veri toplama ve raporlama faaliyeti olarak görülürse beklenen yararı sağlayamaz, çevrenin beklentilerinin çok azına hizmet eder. Performans yönetim sisteminde ölçümler, sosyal çevre ve örgüt bağlamında düzenlenmiş ve geliştirilmiş olmalıdır. Başarılı bir performans yönetimi için, performans sistemleri ve örgütsel kültür, insanlar, strateji arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ihtiyaç vardır (Kim, 2011:19).

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması kısmında çalışanların, yöneticilerin, sendikaların sistemden beklentilerine değinilmiştir. Bu beklentilerin dikkate alınması performans yönetimi sisteminin başarısını doğrudan etkileyecektir. Performans yönetimi sisteminin başarısı, örgüt yapısı ve kültürüyle, toplumsal yapıyla uyumlu olmasına da bağlıdır.

Örgüt kültürünün, örgütün içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin kültüründen ayrı olması düşünülemez. Örgüt kültürü, paylaşılan değerler, anlamlar, normlar, inançlar ve varsayımlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, çalışanların nasıl davranması gerektiğini, seremoniler, törenler, efsaneler ve hareketlerle aktarılan bir değer sistemi oluşturarak anlatır (Köse ve Ünal, 2003:11,13). Bu tanımda yer alan değerler, örgüt içinde neyin önemli olduğunu, normlar ise örgüt üyelerinden beklenen uygun tutum ve davranışları tanımlar. Değerler ve normlar örgüt içinde ne kadar çok sayıda çalışan tarafından inanılır benimsenirse, kültür de o kadar güçlü olacaktır. Örgüt içinde değerler ve normların güçlü biçimde benimsenmesi ve yaygın biçimde paylaşımı, örgüt içinde eşgüdümü ve denetimi artırır, çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda birleştirir,

çalışanların çabasını artırır. Güçlü kültürlere sahip örgütlerin diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdiği bilinmektedir (Dedehayır, 2004:199). Örneğin Kotter ve Heskett (1992:11) çalışmalarında örgüt kültürünün, örgütün uzun dönemli ekonomik performansında önemli etkisinin olabileceğini belirtir. Ayrıca örgütün çalışanları akıllı ve mantıklı bireyler olsa bile, örgüt kültürünün güçlü ve uzun vadeli finansal performansı kısıtlaması mümkündür.

Çalışanın işe ilk giriş aşamasında kişi ile örgüt kültürü uyumu oldukça önemlidir. Bu aşamada yeterli önem verilmediği takdirde örgüte seçilen ancak örgüt kültürü ile uyumlu olmayan bireylerin değer ve amaçlarını değiştirmeye çalışmaktansa, değer ve amaçları örgütünkiyle benzer kişileri seçmek ve değerlerini güçlendirmek daha akılcıdır. Kişi-kültür uyumu yüksek olan örgütlerde işten ayrılma eğilimi düşük, iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları yüksektir (Arbak ve Özmen, 2000:111,112). Örgüt kültürü, örgütsel performans artışına da yol açmaktadır. Örgüt kültürü, çalışan davranışlarını, motivasyon ve değerleri etkiler, örgütün beklentilerini gösterir (Ehtesham vd., 2011:84).

Örgütlerin kültürü, değerleri ve çalışan ilişkileri, insan kaynakları politikalarını belirlemede, yönetim davranışlarında, çalışanların insan kaynakları uygulamalarını nasıl algıladığı üzerinde etkilidir (Hutchinson, 2013:20). Performans yönetimi sisteminin uygulanmasına başlamadan önce işletmenin kültürel altyapısı dikkatlice incelenmelidir. Kültürel altyapı ile uygulamanın gerektirdiği altyapı örtüşmüyorsa yapılacak iki şey vardır. Birincisi eğitim programlarıyla çalışanların görüş ve tutumlarını, davranışlarını yeni uygulamayı kabul edecek şekilde değiştirmektir. Örneğin, hiyerarşik bir kurumda açık performans değerlendirme sistemine geçilecekse iletişim ve geri-besleme eğitimleri verilmelidir. İkincisi, özü aynı kalmakla beraber uygulamanın bazı yönlerini altyapıya uygun hale gelecek şekilde değiştirmektir. Örneğin; kurumsal kültürü hiyerarşik ve toplulukçu olan bir örgütte, eşitlikçi ve bireyci örgüt kültürü gerektiren 360 derece performans değerlendirmesi sistemi uygulamaya çalışmak ciddi sorunlar çıkmasına neden olabilir. Ortaya çıkabilecek sorunlara karşı, 360 derece performans değerlendirmesini gizli yaparak kişilerin üzerindeki olumsuz etkileri azaltmaya çalışmak gibi tedbirler alınabilir (Aycan ve Kanungo, 2000:49).

Küresel işletmelerde kültürel uyum sürecini kolaylaştırmak ve maliyet hatalarından korunmak için ana ülkeden gönderilen yabancı çalışanın ülkeye varışından itibaren 6 ay

aktif görevlerden muaf tutulması önerilmektedir. Çünkü yabancı ülkeye gönderilen bir kişi, bağlı işletmede kültürel uyum sağlamadan hemen yöneticilik görevine getirilirse, işletmenin yüksek performans beklentisi nedeniyle başarısız olma olasılığı yüksektir ve sonunda uyumsuz bir kişi olarak nitelendirilebilir (Bingöl, 2006:356).

Bu arada çevresel faktörler kapsamında yasal zorunluklar da göz önünde tutulmalıdır. Öztürk ve Demir (2014:41,58), Yargıtay'ın yayınlamış olduğu performans değerlendirmesi ile ilgili 210 içtihat kararını insan kaynakları ve hukuk açısından içerik analizi ile incelemiştir. Performans değerlendirmenin bir gereklilik olduğu, performans değerlendirmenin sistemsel özelliğinin sadece insan kaynakları yönetimi açısından değil hukuk açısından da vurgulanması gerekliliği en önemli bulgulardandır. Günümüzde performans değerlendirmenin sadece bir süreç gibi düşünüp kendi içinde tutarlılığının geliştirilmesinin yetmediği, daha entegre hale getirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yargı içtihatlarına bağlı olarak, performans yönetimi sistemlerinin güncellenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca davalara en çok konu olan sorunun, performans değerlendirme kriterlerindeki “sübjektiflik” ve “objektiflik” konusu olduğu anlaşılmıştır. Bu kriterlerin varlığı, incelenmesi, geliştirilmesi insan kaynakları yönetimi için önemli iken hukuki metinlerde de genellikle objektiflik vurgusunun öne çıktığı görülmüştür.

Performans yönetimi sistemini etkileyen dış faktörlere, sendikaların görüş ve önerilerini, ekonomik koşulları, diğer işletmelerin faaliyet ve politikalarını dahil edebiliriz. Dolayısıyla performans yönetim sistemi sadece işletme içi bir sistem olmaktan çok çevresel faktörlerden de doğrudan etkilenen kompleks bir yapıdır.

#### **2.5.4. Açık İletişim**

Çalışanlar, performanslarının hangi düzeyde olduğunu ve işlerini ne kadar iyi yaptıklarını bilmek isterler. Etkili bir değerlendirme sistemi de sürekli olarak çalışanlara geri-bildirim sağlar. Performans değerlendirme çalışmalarından önce, bu çalışmaların hangi amaçla yapıldığı hakkında açık bir şekilde bilgi verilmelidir. Performans değerlendirme sonuçları hakkında da bilgilendirme yapılmalıdır. Özellikle yönetici ve çalışan arasındaki iletişim, düzenli olarak devam etmeli sadece performans değerlendirme dönemiyle sınırlı kalmamalıdır. Çalışanın hatalarının giderilmesine yönelik çaba, yöneticiyle birlikte ele alınmalı, performansa ilişkin bilgiler çalışandan gizlenmemelidir (Bingöl, 2006:349). Eğer personel değerlendirme sistemleri ve çalışan



görüşmeleri rutin ve sıkıcı işlere dönüşürse amacından uzaklaşmış olur. Bu noktada bilgi verme çok önemlidir. Değerlendiriciler ve çalışanlar yeni bir performans yönetimi sistemi başlangıcında veya performans planlama ve değerlendirmede, ortaya çıkacak değişimin oluşturacağı gelişmeleri bilmelidir. Bilgilendirme sadece teknik konularda değil, yeni sistemin niçin istendiğini ve beklentileri açıklamalıdır (Demmke, 2007:98). İşveren ve çalışan arasında en büyük problem, işveren ve çalışanlar arasında bilginin akmasıdır. Hiyerarşik düzeyler, delinmesi imkânsız beton zemin gibidir. Herkesin diğer insanların ne istediğine ilişkin bilgisi vardır fakat bu bilgi tam değildir (Tablo 11). Bilgi eksikliği yanında çalışanlar yöneticileriyle birlikte memnuniyetsiz ise büyük bir problem vardır. Yetersiz iletişim ve güvenilirlik bunda iki önemli faktördür. Gerçek şudur ki, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ağırları çok katmanlıdır ve etkili bir performans görüşmesinde yöneticiler ve çalışanlar bu ilişkinin açıkça farkına varırlar (Demmke, 2007:61,62).

**Tablo 11: Çalışanların ve Yöneticilerin Algı ve Varsayımları**

Bireysel varsayım	Gerçeklik
Ben diğerlerinden daha iyiyim.	Yöneticiler ve çalışanlar yeteneklerini abartırlar. Yöneticiler, meslektaşlarına göre daha iyi olduklarını düşünürler.
Eğer işimi yapar ve amacıma ulaşırsam başka bir kimsenin değil bu benim başarımdır.	Bir amacın başarımı, kişisel nedenlere bağlanır. Görevlerin tamamlanması ve amaçların başarımı birçok faktöre bağlıdır.
Amacımı başaramazsam tek suçlu ben değilim.	Zayıf performans, neden olan faktörlere göre değerlendirilir.
Başkaları ile benim aramdaki performans davranışındaki fark, bireysel hırs, teşvik, gayret ve çabayla ortaya konur.	Performans davranışında farklılıklar sıkça, iş çevresi, koordinasyon ve iletişim şartlarının karmaşıklıklarından kaynaklanır.

**Kaynak:** (Demmke, 2007:62).

### 2.5.5. Standardizasyon

Performans değerlendirmede ölçüm krizlerinden kaçınılmak isteniyorsa, zamanında etkili yönetilen ölçüm sistemlerinin gelişimi hayati önem taşır (Kennerly ve Neely, 2003:228). Performans değerlendirme, güvenilir performans ölçümlerine ihtiyaç duyar. Güvenilir ölçümler, aynı ölçüm yaklaşımı aynı standartlarla birlikte kullanıldığında

benzer performans sonucuna ulaştırır. Örneğin; bir telefon şirketinin yöneticisi, her operatör için şu gözlemleri yapmalıdır:

- şirket kurallarını uygulama; sakin kalma, telefon görüşmeleri için tarife oranlarını uygulamak, şirket düzenlemeleri ve kurallarına uymak.
- Telefon görgü kurallarını uygulamak; nazik bir şekilde ve anlaşılır konuşmak.
- Çağrılarını hatasız sıralama; çağrıların doğru operatöre yönlendirilmesi.
- Performans ölçümüne yönelik gözlem, doğrudan veya dolaylı olabilir. Örneğin; bir yöneticinin operatörün çağrılarını incelemesi doğrudan ölçümlemedir; telefon operatörlerini şirketin acil çağrıları kullanma prosedürleri hakkında yazılı bir teste tabi tutması dolaylı gözlemdir (Werther ve Davis, 1996:346).

Özellikle performans ölçümüne yönelik uluslararası eğilim, son yıllarda yeni ölçüm kültürüne, ölçülebilen her şey ölçülmeliye doğru gitmektedir. Yeni ölçüm odaklı yaklaşımlar, daha çok bilgi ve güvenilirlik baskısını da yaratmaktadır (Demmke, 2007:98). Dolayısıyla aynı iş grubunda veya aynı yöneticinin gözetimi altında olan çalışanlar aynı değerlendirme yöntemiyle ve aynı zamanda değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonuçlarının görüşüldüğü toplantılar da tüm çalışanlar için benzer şekilde gerçekleştirilmelidir (Bingöl, 2006:349).

Performans değerlendirmede değerlendirme kriterlerinin iş analizi aracılığıyla belirlenmesi gerekmektedir. İnisiyatif, heves, hırs, bağlılık ve işbirliği gibi kişisel faktörler önemlidir ancak değerlendirmede işle ilgili faktörlerin kullanılması yarar sağlayacaktır (Bingöl, 2006:348).

Grossi (2012:10), kamu sektöründe performans değerlendirmenin zorluklarının başında örgütsel güven düzeyinin düşüklüğünü gösterir. Özellikle performans değerlendirme araçlarının yeterince anlaşılmaması ya da yetersiz olduğuna ilişkin algı diğer problemdir. Kamu sektöründe geniş ve çok çeşitli bürokrasi, parasal ödüllerin azlığı, performans yönetimi sürecinde sendika desteğinin alınmaması görülen zorluklardır. Dolayısıyla performans değerlendirmeye ilişkin standartların belirlenmesi ve uygulanmasında bu zorluklar göz önünde tutulmalıdır.

## **2.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret-Maaş Yönetiminde Kullanılması**

Performans değerlendirmenin sonuçlarından ücret-maaş yönetiminde yararlanılması en kritik ve sorun yaratan konudur. Performans farklılıklarının ödül sistemine yansıtılması

temel amaçlardan biridir ancak bu amacın ne oranda olması gerektiği tartışma konusudur. Ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemleri performansa dayalı ücret sistemlerini oluşturur ve sistemi iki başlık altında ele almak mümkündür: Özendirici ücret; performans ile ücret arasındaki ilişki standartlar ya da doğrudan bazı göstergelere (satış hacmi, hata oranı gibi) göre belirlenir. Bu sistemde kişinin eline geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümü, özendirici sisteme göre belirlenir. Liyakata dayalı ücret; dolaylı performans kriterlerine başvurulur (performans faktörleri, kriterleri, veya yetkinlikler vb.). Amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içerisinde ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapmak olduğu için çalışanın eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenir (Uyargil, 2103:134,135). Genellikle özendirici ücret planları daha motive edici değere sahip olsa da planları oluşturmak ve yönetmek daha kolay olmasından dolayı liyakata dayalı ücret planları çok daha yaygın kullanılır (Bingöl, 2006:417).

Bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için: Çalışanları başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle ödüllendirileceğine inandırmalıdır. Çalışanın gözünde ücretin önemini artırmalıdır. Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların (sorumluluk artışı, yükselme gibi) başarılı performansla ilişkilendirilmesi sağlanmalıdır. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasında karşılaşılan güçlükler; performansın belirlenmesi, çalışan için önemli olan ödüllerin belirlenmesi ve performans ile ödüllerin ilişkilendirilmesi şeklinde sıralanabilir (Uyargil, 2013:137,143,144).

Ücret-maaş yönetimi kapsamında performans değerlendirmeden beklenen yararları elde edebilmek için uygulamada şu koşulları yerine getirmek gerekir:

1. Performansa dayalı ücret sisteminin nasıl işleyeceği ve performansın nasıl ödüllendirileceği açıklığa kavuşturulmalıdır.
2. Üstün performansın ölçüm kriteri belirlenmeli ve tüm çalışanlara bilgi verilmelidir.
3. Üst yönetim, sisteme inanmalı, destek vermelidir.
4. Değerlendirme araçları; tüm çalışanların hedeflere ulaşımını, çalışanın yaptığı katkıyı ve yeterli kabul edilebilir performans göstermesi sonucunda ödüllendirildiğini göstermeli, güvenilir ve geçerli olmalıdır.
5. Performansa dayalı ücret sistemi ve işleyişi hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir. Etkin iletişim her zaman sağlanmalıdır (Bingöl, 2006:418).

Benzer şekilde Kim (2011:2), ücret-maaş yönetimini etkileyecek olan başarılı bir performans yönetim sisteminin ana unsurlarını şöyle açıklar:

- Performans yönetim sistemi, örgütün stratejileri ve mevcut sistemleri ile uyumlu olmalıdır.
- Liderlik kararlığı olmalıdır.
- Sistem, zayıf performanslı çalışanı cezalandırmada kullanılan bir araç olarak görülmemeli, iyi performansı tanıma ve geliştirme fırsatı olarak görülmeli, bu kültür tüm paydaşlarda geliştirilmedir.
- Paydaşların katılımı ve sürekli gözlem, geri-bildirim, iletişim ve sonuçları öğrenmeleri sağlanmalıdır.

### **2.7. Performans Değerlendirmenin Diğer Örgütsel Kavramlarla (Örgütsel Adalet, Motivasyon, Örgüte Bağlılık vd.) İlişkisi**

Günümüzde devlet kurumları, önceki dönemlere göre daha çok zaman, dikkat ve bütçeyi performans denetimi ve yönetimine ayırmaktadır (Waxin ve Bateman, 2009:496). Ancak bu faaliyetler tek başına performans değerlendirme sisteminin başarısı için yeterli olmayıp sistemin diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi de göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların performanslarının artırılması, tüm işletmelerin üzerinde önemle durduğu bir konudur. Çalışanın performansının artırılmasında birçok etkili unsur vardır. Bunlardan birisi de örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet, kazanılanların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arası etkileşimin gerektirdikleri ile geliştirilen kurallar, normlarla açıklanabilir. Örgütsel adaletin, içsel motivasyonu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir (Turunç, 2009:127,131). Modern bir performans değerlendirme sisteminde iş yükü ve yönetim gereklilikleri geçmişe göre daha yüksek düzeyde olduğundan iletişim, işbirliği, güven, etik davranış ve motivasyon, performansı etkileyen önemli faktörlerdir (Demmke, 2007:99).

Ayrıca değerlendirme süreci bir hesap verebilirlik mekanizması olduğundan doğası gereği hesap verme zorunluluğuna yol açar. Performansın geniş özneliği ve sosyal yapısından dolayı yöneticiler, performans değerlendirme sürecini politik amaçlar için kullanabilmektedir. Yöneticiler, performans değerlendirmede hoşgörü hatasına

yönelebilmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde objektif yaklaşım ve etik uygulamalara dikkat edilmelidir (Buckley vd., 2001:18,19).

Sökmen vd. (2013:43) tarafından Ankara ilinde faaliyet gösteren bir bankanın genel merkezinde istihdam edilen 130 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, örgütsel adaletin hem çalışan motivasyonu, hem de çalışanın performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların motivasyonunun, performanslarını orta düzeyde ve olumlu olarak etkilediği de tespit edilmiştir.

Savunma sektöründe çalışan 302 kişinin katıldığı performansın artırılmasında motivasyonun rolü konulu araştırma sonucuna göre : Çalışanları motive etmeyi sağlayan faktörlerin, örgütsel performansı artırdığı, yenilikçi ve girişimci davranışların da aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Çalışkan vd., 2011:363).

Motive edilmiş çalışanlardan yüksek performans elde edilebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle bireylerin motivasyonu için performanslarının objektif değerlendirilmesi ve sonuçlarının örgütsel uygulamalarda kullanılması gerekir. Göstermiş olduğu performansa göre örgütsel konumu değişecek olan bireyin motivasyonu artacaktır. Ancak öncelikle performans standartları açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun şekilde tespit edilmeli ve performans değerlendirme yöntemleri etkili bir biçimde kullanılmalıdır. Değerlendirme sistemi güvenilir ve yeterli olmalı, elde edilen sonuçlar adalet ve hakkaniyet ölçüleri içinde kullanılmalıdır. Performansının yanlış değerlendirildiğini ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünen bireyin performansı düşmeye başlayacaktır (Tunçer, 2013:87). Sonuçta güveni azalan çalışanın motivasyonu düşecek örgütsel bağlılığı azalacaktır.

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada fazladan çaba sarf ettikleri görülmektedir. Dahası bu tür çalışanların örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri bilinmektedir (Bayram, 2005:137).

İşletmelerde çalışanların performansını olumsuz etkileyen, çalışma barışını ve düzenini bozan bir diğer örgütsel kavram mobbing (yıldırma, psikolojik şiddet) olup, işletme yönetiminin bu konuda gerekli tedbirleri alması artık günümüzde yasal bir zorunluluktur. Köse ve Uysal'a göre (2010:262), bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri çalışma ortamları, stresten uzak, psikolojik ve fiziksel baskıların olmadığı yerler ise, verimlilik ve örgüte bağlılık artmaktadır. İşletmelerde yıldırmanın

çalışana ve işletmeye ekonomik zararları hayli fazla olup çalışanın ve örgütün performansını düşürücü, amaçlara ulaşmada engel teşkil edici gücü unutulmamalıdır.

Gruman ve Saks (2011:123,133), performans yönetimi sürecinin her aşamasında çalışan bağlılığının anahtar rol oynadığı ve çalışan bağlılığını içeren bir yaklaşımı benimserler. Çalışan performansının yüksek düzeylere ulaşması için çalışan bağlılığı yönetimi ve teşvikinin nasıl yürütüleceğinin önemli olduğunu belirtirler. Örgütlerin performans yönetimi sürecinde çalışan bağlılığını içermesiyle rekabet avantajı elde edeceğini, başarılı olacağını vurgularlar.

Kaya vd. (2014:55), 5 farklı işletmede 479 kişinin katılımıyla yürüttükleri araştırmada, örgüt kültürü ile insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif ilişki olduğunu tespit ederler. Performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında başarılı olmak için örgütsel kültürün pozitif etkisinden yararlanılmalıdır. Kaya ve Kesen (2014:116) tarafından yapılan başka bir araştırmada yine örgüt kültürünün çalışan performansı üzerinde ve insan kaynakları uygulamaları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, insan kaynakları uygulamalarının da çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle verimlilik ve rekabet edebilirliğe önem veren pazar kültürünün (dış odaklılığı, rekabetçiliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan ortamlar), çalışan performansını artırdığı belirlenmiştir.

## **2.8. Performans Yönetiminde Güncel Gelişmeler**

Demmke (2007:67), günümüzde nicel değerlendirme ve ölçmeye daha çok önem verildiğini ve ölçülemeyen görev bileşenlerinin kaybolma yolunda olduğunu belirtir. Çoğu Avrupa idaresinde, bireysel gereklilikler ve yetkinlikler hariç ölçüm prosedürlerinin ve not almanın azalması, değerlendirme prosedürlerinin basitleşmesi, kişilik kriterlerinin azalması, değerlendirmenin örgütlere göre farklılık içermesi söz konusudur.

AB ülkelerinde performans değerlendirme sistemlerinin en son reformlarında dikkat çeken gelişme, değerlendirme birimlerinin sayısında azalma görülmesidir. Oysa önceden karmaşık ve farklı açıdan derecelendirilmiş puanlama prosedürü tercih edilirdi. Bugün çoğu idare 4-5 rakam ölçekli değerlendirme prosedürünü tercih etmektedir. Çünkü puanlama sisteminin çok karmaşık olmasında risk vardır, değerlendiriciler için kullanım güçlüğüne ve azlığına neden olur. 4'lü veya 5'li değerlendirmeler çoğu AB

üyesi devlette kullanılır olmuştur (Demmke, 2007:66). Bu gelişmelerle birlikte günümüzde bilgisayar ve internet kullanımındaki artış, çoğu insan kaynakları uygulamalarının elektronik ortamda gerçekleşmesini sağlamaktadır. Teknolojinin, özellikle performansın elektronik gözleminde, bireylere performans geri-bildirim sunmada ve uygulamaları desteklemede artan bir rolü olduğu söylenebilir. Çağrı merkezleri, çalışanların performansına ilişkin gözlem verisi sağlamada klasik teknoloji örneğidir. Teknolojik gelişim ile birlikte örgütsel etkililik ve etkinlik artarken, bireysel iş başvuruları, e-egitim, yetkinliğin geliştirilmesi çalışmaları, e-performans değerlendirme hızlı bir şekilde yürütülmektedir. Performans formları bilgisayarlarda doldurulmakta, bu bilgiler diğer insan kaynakları süreçleriyle birleştirilebilmektedir. Ancak değerlendirilene geri-beslemenin yüz yüze gerçekleştirilmesi hala önemli bir gerekliliktir (Atkinson ve Shaw, 2006:191; Uyargil, 2013:154). Noraziah vd. (2011:121), performans değerlendirmede web tabanlı uygulamalara geçilerek internet aracılığıyla değerlendirmeler yapılabileceğini ve projelerinin başarıyla uygulandığını belirtir. Uygulamada sistem kullanıcılarının görevleri vardır. Örneğin, değerlendirilen sisteme yıllık iş hedefini girer ve bu hedeflerini güncel performans kaydına göre yeniler. Birinci değerlendirici, birimindeki çalışanın performans analizini izler ve güncel performansla birim hedefleri temelinde performans göstergelerini değerlendirir. İkinci değerlendirici, güncel performans ve birim hedefleri temelinde performans analizini gözler. Not vererek çalışan değerlendirilir ve bireysel yorumlar, öneriler yapılır. Ülkemizde de işletmelerin bu yöndeki yeniliklere ilgi gösterdikleri görülüyor. Örneğin; İnka Eğitim ve Danışmanlık firmasının tasarladığı “Performan” programı, yetkinlikleri, iş bilgisini ve belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen ve birbirleriyle ilişkilendiren yazılım ve internet desteğini kullanan bir araçtır. 360 derece geri-bildirim yöntemi kullanarak çok yönlü performans değerlendirmesi yapılabilen, ayrıntılı iş bilgisi toplanabilen, kurumlara özel zaman ve maliyet avantajı sağlayan bir araçtır. Toplanan veriler çok yönlü olarak değerlendirilir ve karşılaştırma imkânı elde edilir. Elektronik ortamda performans değerlendirme, sürecin ancak bir parçasıdır, etkin değerlendirmenin aracıdır. Dolayısıyla teknolojik olarak gelişmiş programlar, araçlar kullanılsa bile performans sisteminin başarısı, yönetici ile çalışan arasındaki işbirliği ve etkin iletişime bağlıdır. (Gündoğdu, 2002:91).

İşletme içinde etkin iletişimi sağlamak, çalışanları özellikle de yetenekleri elde tutmak için çalışanı güçlendirmek, motivasyon araçlarını doğru kullanmakla birlikte kuşaklararası farklılıkları da doğru irdelemek gerekmektedir. Günümüzde Baby Boomer, X kuşağı ve Y kuşağı birlikte çalışıyor ve Y kuşağı yönetim kademelerinde sayıca artmıştır. Y kuşağı beklentileri diğer kuşaklara göre farklı olup heyecanlı, hızlı ve heveslidirler. Aksine diğer kuşak çalışanlar ise nispeten tedbirli ve tecrübelidirler. Kuşaklar arası iletişim burada önemlidir ve Y kuşağı düşüncelerini açıkça söyleyen, dışa dönük ve iş hayatında da sosyal medyayı (twitter, facebook vb.) etkin kullanmak isteyen ve bu medyanın içinde yer alan bir kesimdir. İşletmelerin çalışanlarına bu konuda yasak getirmeleri yerine kullandıkları sosyal mecrayı örgüt amaçlarına yönelik çalışanlarının görüşlerini alma ve iletişim aracı olarak kullanması yarar sağlayacaktır (Yağlıcıoğlu, 2013:8). Dolayısıyla çalışan performansını doğrudan etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeleri, örgütlerin iyi yönetmeleri yararlarına olacaktır.

Son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan performans değerlendirme yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmayı amaçlayan, alternatif olabilecek bir yöntemdir. Ayrıca ekip bazlı performans değerlendirme ve engelli çalışanların performansının değerlendirilmesi performans değerlendirmede güncel gelişmelerdir (Göksel, 2013:67-70).

4857 sayılı İş Kanunu'na göre; "İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. 2004 yılında Türkiye'de kamu kurumlarında ve özel sektörde engelli kotasında istihdam edilen işçi sayısı 17.175 kişi iken 2013 yılı Eylül ayı itibarıyla bu sayı 27.388 kişiye çıkmıştır. 2004 yılında kamu kurumlarında istihdam edilen engelli memur sayısı ise 8.717 iken 2013 yılı Eylül ayında 32.021'dir (Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2013). Dolayısıyla çalışma yaşamında engelli istihdamının artışı olumlu görülmeyle birlikte bu çalışanların çalışma koşullarının düzenlenmesi ve performans yönetim sistemi süreçlerinin yürütülmesine ilişkin çalışmalar yapılması, bu düzenleme ve çalışmaların bilimsel ölçütler kapsamında olması sağlanmalıdır.



Aksi halde engelli çalışanlara yönelik olumlu veya olumsuz bakış açısı performans değerlendirmede karşımıza bir sorun olarak çıkabilir. Olumlu bakış açısında, engelli çalışanın daha gayretli ve çalışmaya istekli olduğu düşüncesiyle değerlendiricilerin daha yüksek değerlendirme puanları verdikleri görülmektedir. Aksine performans değerlendiricinin engelli çalışanın doğal olarak az performans göstereceğine olan inancı da performans puanlarının düşüklüğüne neden olacaktır. Önemli olan performans kriterlerinin engelli çalışanlara göre değiştirilmesi ya da bu düşünceyle performans standartlarının düşürülmesi değil çalışanların engelleriyle iş uyumunun sağlanmasıdır. Çünkü standartların düşürülmesi ya da kriterlerin değiştirilmesi uzun dönemde örgüt aleyhine sonuçlar doğuracak ve diğer çalışanlarca örgütsel adaletin yerine getirilmediği düşünülecektir. Engelli çalışandan beklenen performans düzeyi ile gerçekleştirebileceği performans arasındaki uyum, diğer çalışanların önyargılarını azaltacak, engellinin ve örgütün çalışma düzenini olumlu etkileyecektir (Göksel, 2013:74,75).

Performans yönetimi sisteminde güncel gelişmelere karşın, dünyanın en büyük 500 şirketinin %60'ı performans değerlendirme yöntemi olarak farklı isimlerle adlandırılan sınıflandırma sistemi kullanmaktadır. Performanstan yetenek yönetimine kadar farklı adlarla anılan tüm sınıflandırma sistemlerinde hedef, işletme içinde en iyileri belirlemek ve işletmede tutmaktır. Yurtdışında olduğu gibi Türkiye'de de işletmelerde çoğunlukla performans temelli sınıflandırma yapıлып, puanlama cetvelleri kullanılmaktadır. Puanlama cetvellerinin kullanıldığı değerlendirmelerde çalışanlar, genelde 3 gruba ayrılıyor. % 15'lik birinci grupta en iyiler, % 70'lik bölümde normaller, geri kalan % 15'lik dilimde ise en düşük performanslılar yer alıyor. Bu şekilde en iyileri belirleyen işletmeler, bu çalışanları elde tutmak için en yüksek ücreti ödüyor. En sonda kalan düşük performanslı çalışanlar için ise eğitim veriliyor. Çalışan performansında gelişme olmazsa da süreç çalışanı işten çıkarmaya kadar gidiyor (Tarcan Aksakal, 2012:178,180).

Öte yandan küreselleşmeyle birlikte sayısı artan çokuluslu işletmelerde farklı bir performans yönetimi yaklaşımı gerekir oldu ve önem kazandı. Çünkü bağlı işletmenin ana işletme stratejisini etkin olarak uygulaması sağlanmalı, yöneticinin uygun bir şekilde davranması ve davranışlarını kontrol etmesi gerekmektedir. Küresel işletme, sadece dış ülkeye gönderilen vatandaşlarını değil, bağlı şirketlerde çalışan tüm personeli ve yatırım yapılan ülkenin vatandaşlarını da düşünmelidir. Küresel işletmelere, yabancı

lkelerdeki bağlı işletmelerinde çalışanlarının performanslarını değerlendirmede, normale göre daha ayrıntılı değerlendirme kriterleri önerilmektedir. Ancak bu noktada ana ülke kültürü göz ardı edilmemelidir. Örneğin; Kore işletmelerinde performans değerlendirme, sadece performansa göre değil, aynı zamanda çalışanın kişiliğine de dayandırılmaktadır. Thai firmalarında, değerlendirmede iş başarisından çok bireyin şirkete karşı tutumu önemlidir. Çinli firmalarda ise değerlendirme, kişisel ilişkiler, politik tutum ve çıktının niteliğine göredir (Bingöl, 2006:354,355). Dolayısıyla küreselleşme, işletmelerin performans yönetimi sisteminde de zorunlu değişiklikler getirmiştir. lkeler arasındaki kültürel farklılıkları anlama, yabancı ülkedeki firmaların başarisında önemli olabilir. Dil, eğitim farklılıkları ve sosyal yapı önemli faktörlerdir. Mc Donalds Hindistan'da bifteği menülerinden çıkarılmıştır. Motorola, Malezya'daki kadın işçilerinin sorunlarını dinlemede, iletişimde yerel yöneticilerini kullanmaktadır. Çünkü Malay kültüründe kadınların dışarıdan birisiyle konuşması uygun değildir (Fry, R.Stoner ve E.Hattwick, 2004:254:255).

Küreselleşme sonucu bazı gelişmiş lkeler de g almakta ve insan kaynakları uygulamalarını bu gelişmelere uyarlamak zorundadır. Örneğin; İngiltere'nin g alması sonucunda farklı etnik kökenden gelen gruplar, İngiliz kültürüne katkı sağlarken bazı problemler de ortaya çıkmıştır. Etnik azınlıktaki çalışanlar, düşük düzeyde mesleki başarı ve gelişime sahiptir. Cinsiyet ve ırk ayırımı etnik azınlık gruplarından çalışanlara doğru artmıştır. Çeşitli devlet düzenlemeleri ve ayırımcılığa karşı yasalar olmasına karşın, işyerlerinde tamamen ayırımcılığı bitirmek neredeyse imkânsız gözükmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, ırkçılık ve cinsiyet ayırımıyla savaşmak için katı önlemler almalıdır (şenycel, 2009:67). Öte yandan insan kaynakları uygulamalarında etkili değişimler, kamu hizmetleri sistemlerinde de gerçekleşmektedir. Özellikle alışan tazminatları, işlerin sınıflandırılması, işe alma, istihdam sisteminde tek düze olmayla ilgili kamu hizmeti görüşü artık daha çok esnekliğe ve çeşitlenmiş yapıya doğru gidiyor. Personel fonksiyonları için yetki devri, yerelleşmeye doğru gelişmekte olan strateji, yerel devlet birimleri ve yöneticilerinin güçlendirilmesi söz konusudur. Performans yönetimi sistemlerinin birimlerce uyarlanması, amaçların belirlenmesi ve yüksek performansın ödüllendirilmesinde yerel yönetimler daha çok yetkilendiriliyor (Selden vd., 2014:606).

Gelecekte yeni performans değerlendirme sistemleri, bir hedef belirlemeyi kapsamalı, “somut” ve “belirsizliği yüksek” hedefler ayrılmış olmalıdır. Böylece çalışan görüşmesi, personel değerlendirmesinden ayrılmış olmalıdır. Ama personel gelişimini amaçlayan çalışan görüşmesi, ücrete odaklanma gibi başka yöne kaymamalıdır (Demmke, 2007:98).

Bianchi (2013:28), hedef ölçüme tek başına bağlı kalmak yerine, finansal rekabet ve gözlemin sosyal noktalar gibi konuları da ele alması gerektiğine dikkat çeker. Ayrıca teorik kapsama takılıp kalınmamasını ifade eder. Örneğin; iletişim sektöründe zaman içinde hizmet verilen müşteri sayısı ölçülebilir ancak bu süre içinde müşterileri etkileyen kritik davranışlar göz ardı edilmemelidir.

Bundan böyle insan kaynakları yönetiminden sorumlu olan bölüm, verimliliği ve tatmini sağlayacak davranışlara ve kültürlerarası ilişkiler becerisine sahip olmayan, yetersiz olan yöneticileri belirleyecek, onları geliştirecek en uygun yöntem ve teknikleri kullanarak önderlik yaklaşımının sergilenmesine çaba gösterecektir (Sadullah, 2010:33). 18 ülkeden 20 akademisyen, uzman ve uygulayıcıya göre günümüzde performans yönetiminde dikkate alınabilecek en iyi uygulamalar şunlardır:

- İyi belirlenmiş temel performans göstergeleri (key performance indicators KPIs),
- Balanced scorecard,
- Her yöntemden karma analiz,
- 360 derece değerlendirme,
- Performans hedeflerinin açık şekilde belirlenmesi,
- Bir öğrenme döngüsü olarak performans yönetimini kullanma,
- Üst yönetimden alt kadrodaki personele kadar katılım (The KPI Institute [KPI], 2013:12).

## **2.9. Bazı Ülkelerde Kamu Hizmetlerinde Performans Yönetimi Sistemi**

### **2.9.1. Avrupa Birliği Üyesi Devletler**

Avrupa’da performans değerlendirme sistemlerinin tasarımında, uygulamaları ve etkilerinde, farklı kamu hizmeti yapılarının önemi olduğu kadar kültürel farklılıkların, coğrafi farklılıklar ve kamu yönetimi geleneklerinin yüksek derecede önemi vardır. Özellikle karma sistemlere doğru bir eğilim görülür. Geleneksel değerlendirme

sistemleriyle hedef temelli sistemlerin, yetkinlik yönetimi birleşimi yöntemler yaygındır. Tamamen hedef odaklı sistemler halen Avrupa kamu yönetiminde nadir görülür. Çoğu Avrupa ülkesinde üst yöneticiler için farklı sistemler kullanılırken tüm personel kategorisi için genel sistemler yaygındır (Demmke vd., 2007:3,4).

AB üyesi devletlerde performans değerlendirme sistemleri, Avrupa Komisyonu ve Norveç'te olduğu gibi iki gruba ayrılır. Birincisi geleneksel performans değerlendirme sistemi; kriterlerin bir dizi seçimine dayalı ölçülür. İkinci sistemde ise üye devletler, hedef anlaşmaların enstrümanlarını uygular, bireysel performans, elde edilen hedef dereceleriyle ölçülür (Tablo 12).

**Tablo 12: Performans Değerlendirme ve Hedef Anlaşmasının Karşılaştırılması**

<b>Performans Değerlendirme</b>	<b>Hedef Anlaşması</b>
Çalışanların performansına dayalı, seçilen performans göstergeleri kullanılarak çalışanlar değerlendirilir.	Çalışanlar, bireysel hedefler için ve birimler ve yönetimin yüksek hedefleri için duyarlı hale getirilmelidir.
Çalışanlar, aynı kriterlere dayalı olarak mümkün olduğunca adil değerlendirilmiş olmalıdır.	Çalışanlar, kendi personel hedeflerine dayalı değerlendirilir.
Değişken ücretlendirme; mümkün olduğunca objektif performans kriterlerine dayalı karar verilir.	Değişken ücretlendirme; hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına bağlı olarak karar verilir.
Bireysel performans, performans göstergelerine ve iş tanımlarına göre değerlendirilmelidir.	Bireysel ve örgütsel performans arasındaki ilişki, açıkça belirlenmiş olmalıdır.

**Kaynak:** (Demmke, 2007:23).

Avrupa ülkeleri arasında, çalışanlar ve yöneticiler için tamamen farklı yeterlik ve değerlendirme kriterleri kullanılır. Çoğu Avrupa yönetiminde; dakiklik, zeka, sosyal beceriler gibi kişisel özelliklere dayalı kriterler ve işyeri dışındaki davranışlar, eğitim düzeyi ve karakter önemini kaybetmektedir. Bireysel özellikler yerine yetkinlik değerlendirmeleri, yükümlülük değerlendirmeleri ve hedef anlaşmalarına daha çok önem verilmektedir. Bazı ülkelerde performans değerlendirme sisteminde hedef anlaşması nispeten düşük rol oynarken, Macaristan, İrlanda, İngiltere, Malta ve

Danimarka'da performans değerlendirmesi hedef anlaşması temellidir (Demmke, 2007:26,36).

AB üyesi ülkelerin yaklaşık yarısı, performans ve ödöl arasında yakın bir bağ kuran ölçümlere sahiptir. AB üyesi devletlerde kamu hizmeti reform kavramları, bireysel performansın gelecekte daha iyi değerlendirilmesi, terfi ve ödüllendirilmesi ortak özelliklerini kapsar. Değerlendirmeler, hedef anlaşmalarına dayalı yürütölmektedir. Bu amaçla Avrupa ölkelerinde prosedürler ve rehberler geliştirilmekte, mümkün olan en az bürokratik çabayla kıyaslamalı bir performans değerlendirmesi etkinleştirmek istenmektedir. Performans odaklı ücretlendirmeye başlayan AB üyesi ölkeler; İsviçre, İngiltere, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Litvanya, Estonya, İtalya, Slovakya, Macaristan, Malta, İspanya, Fransa, Belçika ve Bulgaristan'dır. Performans odaklı ücretlendirme esası olmayan ölkeler ise; Yunanistan, Lüksemburg, Portekiz, Slovenya, Hollanda, Çek Cumhuriyeti, Kıbrıs, İrlanda, Polonya ve Romanya'dır (Demmke, 2007:5,18).

Torres vd. (2010:18), İspanya yerel yönetimlerinde performans değerlendirme ölçüm sistemlerini araştırmışlardır. Çalışma göstermiştir ki, performans ölçüm sistemleri, her yerel yönetimin geleneksel örgüt yapısına uygun tasarlanmıştır. Yerel yönetimler farklı yaklaşımlara, amaç ve hedeflere sahiptir. Uygulanacak performans göstergeleri seçimi, yerel yönetimlerin takdirindedir, merkezi hükümetler etkili değildir. Şehirler arasında performans göstergelerinin farklılığı, kıyaslamayı zorlaştırmaktadır.

Genel olarak üst düzey kamu görevlileri, diğer çalışanlardan farklı değerlendirme formlarına sahiptir. Bazı ölkelerde örneğin İngiltere'de üst düzey devlet memurlarının değerlendirilmesinde, tüketici anketleri, 360 derece geribildirim, Balanced Scorecard, değerlendirme merkezleri yöntemleri kullanılmaktadır. Avrupa boyunca bir eğilim olarak hizmet yılı ve hizmet aşamasıyla ilgili sınırlılıklar oluşturulmamıştır. Buna karşın Finlandiya'da yöneticiler, performansa dayalı ödemededen hariç tutulmuştur. Öte yandan Polonya ve İrlanda'da yalnızca yöneticiler performansa dayalı ücret alırlar (Demmke, 2007:44). Kaplan ve Norton (2001:159,160), çoğu örgütün Balanced Scorecard ölçüm temeliyle teşvik ödemeleri uygulamaksızın çalışanlarından önemli katkı ve bağlılık elde ettiğini açıklar. Bireyler, başarılı bir örgüte katkıda bulunmak ve onun bir parçası olmak isterler. Bir Balanced Scorecard'ın rehberliği olmadan çalışanlara ancak yapması için bir iş verilir ve stratejik amaçlara ulaşması için örgüte yardım etmede yeni yollar ve

yeni bulgu fırsatı sağlanmaz. Geçen zaman içinde farklı yapıda ve coğrafi alandaki çoğu örgüt, finansal ve finansal olmayan uygulamaların karışımını kullanarak performans yönetimi sistemlerini yürütmüştür.

### 2.9.1.1. Danimarka

Danimarka kamu yönetiminde modernleşmeye öteden beri önem verilmektedir ve bu amaçla performans değerlendirme sistemi, hem örgütün hem de çalışanın karşılıklı yarar sağlaması esasına dayanır. Devlet kurumlarında çalışanın performansını değerlendirmek için yöneticilerle çalışan arasında yapılan görüşmelere büyük önem verilmektedir. Bu görüşmeler, çalışan-yönetici ilişkilerini geliştirmek ve kariyer planlaması gibi amaçlar için kullanılmaktadır. Alt düzey kamu çalışanları için merkezi olmayan bir değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Danimarka'da performansa dayalı ücret uygulamasına 1987 yılında başlanmıştır (Altan, 2005:80).

Danimarka'da hedef ve performans anlaşmaları: Öncelikle her temel yönetim (Maliye Bakanlığı gibi) kurumlarıyla bir performans anlaşması düzenler. Merkezi performans ücret anlaşmaları, bakanlık ve genel müdür arasında, içsel performans anlaşmaları bölüm başkanı ve çalışan arasında yapılır (Şekil 4).

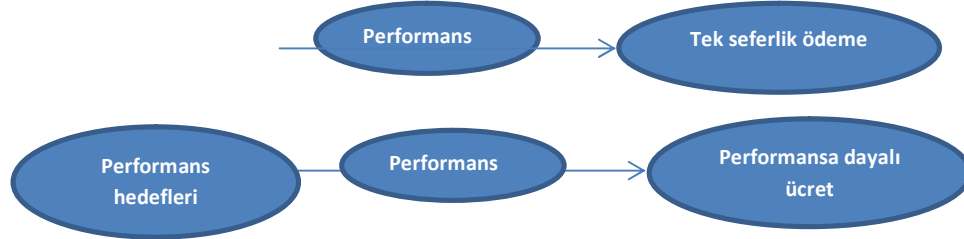


Şekil 4: Danimarka Kamu Hizmetlerinde Performans Anlaşma Zinciri

**Kaynak:**(Demmke, 2007:72).

Pratikte değerlendirme, yönetimden yönetime farklıdır. Yine de çoğu sistemler, tüm çalışanların (aynı zamanda üst kamu görevlileri dahil) yıllık değerlendirmeleri, çalışan mülakatları ve hedef sözleşmelerine dayalı olarak kıyaslanabilir. Bazı idareler aynı zamanda Balanced Scorecard kullanır. Uygulamaların durumu: Yerelleşme politikasıyla birlikte tüm birimlerin %85'i performansa dayalı ödeme sistemlerini başlatmıştır. Danimarka'da 2003 yılında tüm kamu çalışanlarının %31'i performansa göre ücretlendirilmiştir. Özellikle birimler, daha çok esnek sistemlere göre ödeme seçeneklerini kullanmışlardır. Bazı birimler, aynı zamanda performansa dayalı ücret

sistemlerinin bir parçası olarak yıllık prim ödemesi yapmıştır. Geçici prosedürlerle performans primleri ödülünü denemek için seçen birimler de vardır (Demmke, 2007:73,74).



**Şekil 5:** Danimarka Kamu Kurumlarında Performans Ödemeleri

**Kaynak:** Danimarka kamu sektörü işverenleri müdürlüğü (Demmke, 2007:75).

Avrupa'daki çoğu diğer kamu hizmetleri gibi Danimarka kamu hizmetinde de, uzun zamandır merkezileşmiş, standartlaşmış ödeme ve performans değerlendirme sistemi vardı. Kıdeme bağlı otomatik ücret ayarlaması ilkesine göre hareket ediliyordu. 1998'de başlayan ücret reformuyla, maaş dereceleri azaldı, kıdem ilkesi neredeyse kaldırıldı ve ücret daha çok performansla ilişkilendirildi. Bugün Danimarka'da tüm temel iş kolları, toplu iş sözleşmesinde belirlenmiştir. Ücret yönlerini de kapsayan müzakere edilen sözleşmeler üç yıl geçerlidir. Danimarka ücret sistemi halen; merkezi belirlenen temel ücret, düzenli nitelik ve yükümlülük temelli maaş, bireysel ve geçici performans primleri ve/veya performans ilişkili ödemedir oluşur (Tablo 13).

Finlandiya'daki durumun aksine Danimarka'da üst kamu görevlileri performans dayalı ücretin yeni sistemine tamamen uyarlanmıştır. Performansa dayalı ücret sistemine üst düzey kamu memurlarıyla başlanmış ve sonrasında diğer çalışanlar için uygulanmaya devam edilmiştir. Öte yandan performans dayalı ücret aracı, polis gücü ve yargı için uygulanmamıştır. Çünkü bu çalışanlarla, niceliksel hedef anlaşması güçtür (Demmke, 2007:71).

**Tablo 13: Danimarka Kamu Hizmetleri Ücret Sistemi**

Performans temelli ödeme	Yerel düzeyde kararlaştırılır
Nitelikler temelli ödemeler	
Fonksiyonlar temelli ödemeler	
Temel ücret (bir veya birkaç derece veya aralıkta)	Merkezi düzeyde kararlaştırılır
Merkezi maaş	

**Kaynak:** Danimarka Kamu Sektörü İşverenleri Müdürlüğü (Demmke, 2007:69).

### **Bürokratik olmayan bir örnek-“Danimarka Ticaret ve Şirketler Ajansı”**

Ajansta performans değerlendirme prosedürü biçimsel değildir ve yalnızca küçük bir boyut için yapılandırılmıştır. Performans değerlendirme planları ve performansa dayalı ücret özel olarak görüşülür (Tablo 14). Bölüm başkanları, çalışanların olağanüstü performanslarını ödüllendirmek ve ilgili planları tartışmak için iki haftada bir görüşürler. Performans her zaman ödüllendirilebilir. Böylece bürokratik olunmadan çok çabuk gerçekleştirilir. Parasal planlar ve performans ödülleri, bölüm başkanlarınca düzenlenir, planlara yönelik nedenler hazırdır. Danimarka Ticaret ve Şirketler Ajansı, Danimarka’da özellikle nitelikli ödeme uygulaması ve yenilikçi olarak dikkat çeker (Demmke, 2007:75).

**Tablo 14: Danimarka Ticaret ve Şirketler Ajansı Performans Anlaşması**

<p style="text-align: center;"><b>Danimarka Ticaret ve Şirketler Ajansının (DCCA) Görüşü</b></p> <p>Her yönetici, çalışanlarıyla bireysel olarak veya ekip temelli görüşmelerini sonuçlandırır. Performans anlaşmaları, bir yıllık performans değerlendirme görüşmesinde yıllık düzenlenir.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DCCA ve Bayan X arasında performans anlaşması</b></p> <p>7 Aralık 2005’de aşağıdaki performans anlaşması, DCCA ve Bayan X arasında DKR 2000’in miktarı için sonuca varılmıştır. Performans anlaşması aşağıdaki temel önerme-aksiyoma bağlıdır.</p> <p>Bayan X, 2004 baharından beri yeni ticaret hazırlıklarının kabulü idaresi bölümünde proje yöneticisi olarak çalışır. Bayan X bu projenin başarılı uygulanması için sorumludur. Bu proje, şu ana kadar başarılı olmuştur ve çok profesyonelce gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Bayan X, iş arkadaşlarının eğitiminde merkezi bir role sahiptir ve değişik diğer projelerde koordinatör olarak da iş yapar. Onun yönetim becerileri ve sorumlulukları meslektaşları tarafından saygıyla karşılanır.</p> <p>Kopenhag, gün/ay/yıl DCCA Personel Yöneticisi</p> <p>Bayan X Proje Yöneticisi</p>
<p>Çeşitli primler, bu anlaşmaya dayalı olarak verilebilir (ekip primleri, fonksiyon primleri, performans ve nitelik primleri). Prim ödülü bir programa bağlı olmayıp her zaman verilebilir. Performans temelli prim ödülleri, yönetici ve çalışanlar arasında her zaman gerçekleşebilir. Tarafsızlık kontrolü: Tüm maaşların ve 260 çalışanın tüm performansa dayalı primlerinin intranette yılda iki kez yayınlanmasıyla yerine getirilir.</p>

**Kaynak:** (Demmke, 2007:76).



Danimarka sisteminin özel bir niteliği, istatistik programı (ISOLA) olup bu program, Maliye Bakanlığında kurulmuştur. Program, sistemin kontrolüne ve aynı zamanda yerel idareleri ve işlemleri kıyaslama amaçlarına hizmet eder. İstatistik programı, kullanıcılara bireysel ve dairelerde nasıl ödeme sistemi uygulanacağını görmeye yarar. Örneğin; ISOLA özel bir dönem boyunca maaşların nasıl geliştirileceğini ve dağılımın nasıl değişeceğini gösterir. ISOLA, kurumda yeni sistemin kullanılıp kullanılmayacağını, kamu işverenlerinin maaş sistemine uyup uymayacağını teşhis etmede yarar sağlayabilir. İdarenin her birimi ve yetkililer, bölümlerdeki bilgiye internet aracılığıyla ulaşır. Maliye Bakanlığı, yönetimin tüm alanlarında derinlemesine bakış açısına sahiptir ve böylece sistemdeki zayıflığı tanımlayabilir, aynı zamanda “en iyi uygulamaları” teşhis edilebilir.

2004 yılında yeni sistemin temel avantajları şu şekilde vurgulanmıştır:

- Performansa dayalı ücretin başlaması, bir performans kültürünü teşvik etmiş ve hedef belirleme ve görüşmelerine önem vurgulanmıştır.
- Performansa dayalı ücret uygulanmasıyla, hedef öncelikleri daha kolay elde edilmiştir.
- Performansa dayalı ücret, kişinin kendi performansına ilişkin daha çok geribildirim sağlar ve çalışanı güdüleme artar.
- Performansa dayalı ücret, kısa süreli program amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırır ve bireysel performansı destekler.

Ancak performansa dayalı ücret uygulamasının iş kalitesini, iş sürecinde verimlilik artışlarını veya müşteri ilişkilerini geliştirip geliştirmediğine ilişkin kesin açıklama yoktur. OECD'nin Danimarka ülke raporunda, ilave olarak şu konudan şikâyet edilir: Yöneticilerin yeni ücret ve değerlendirme sistemi kullanma deneyimi ve yeterliği çok azdır. Bu eleştiri aynı zamanda İsviçre ve Finlandiya'da da dile getirilmiştir. Dahası OECD raporu şunu da eleştirir: Değerlendiriciler, çalışanlara farklı değerlendirmeler vermek için gerçekte cesaret sahibi değillerdir. Diğer bir çalışma-Avrupa Kalkınma ve İşbirliği Enstitüsü (İECD) raporu- sonucuna göre; yöneticilerin yalnızca %39'u, sendika üyelerinin %23'ü bu sistemin hedef bilincinin yoğunlaşmasına yol açtığı inancındadır. Sonuçta performansa dayalı ücret, yalnızca şeffaf, adil ve anlaşılır olarak yapıldığı zaman mantıklı olmaktadır. Dahası iyi gözlem ve kıyaslama sistemleri (ISOLA'da

olduğu gibi) ücret sisteminin başarısı için ve ödemede haksız farklılıklardan kaçınmak için çok önemlidir (Demmke, 2007:77,79).

Danimarka'da yakın zamanda kamu yönetimi yapısal reformu kapsamında 4 istihdam bölgesi ve 98 belediyeye yetki verildi. Reform, belediyelere 2000 ulusal çalışını transfer etmeye ilişkindir ve belediyelere kamu hizmetleri için sorumluluk devretmektedir. İstihdam Bakanı, ulusal istihdam amaçlarını oluşturur. Belediyeler, yerel öncelikleri yansıtmaya yönelik ilave hedefler koyabilir ve belediyeler bunu %84 oranında yapar. Belediyeler yıllık döngü sonunda bir performans denetimi yapmalıdır. Performans denetimi daha sonra bölgesel ve yerel sosyal ortakları, paydaşları kapsayan bir diyalog temelli olarak kullanılır. Performans denetimi gelecek yılın hedefinin hazırlanmasında ve performans bilgisinin yorumunu geliştirmeye yardımcı olur. Raporlar, kıyaslama sürecine destek verir, belediyeler arasındaki performans değişikliklerini yorumlamaya yardımcı olur (EC, 2013:5).

### **2.9.1.2. Finlandiya**

Finlandiya kamu yönetiminde 1987 ile 1997 yılları arasını kapsayan toplam 10 yıllık süreçte reform çalışmaları yapılmış ve bu çalışmaların sonucunda;

- Sonuçlara odaklı bütçeleme ve performans sisteminin oluşturulması,
- Personel yönetiminin kuruluşlara devri,
- Mahalli idareler reformu,
- Kamu kuruluşlarının önemli bir bölümünün özelleştirilmesi,
- Kamu kuruluşlarının birleştirilmesi veya bölünmesi ve
- Yeniden yapılandırılması gerçekleştirilmiştir.

1995 yılından beri Finlandiya'da merkezi hükümetin tümünde, performans yönetimi uygulanmakta ve kurullarla girdiler yerine çıktı ve sonuç odaklılık bu reformun temelini oluşturmaktadır. Performans sözleşmesi, süreçte önemli bir rol oynar. Sözleşmeli model, eski hiyerarşik ve uyum temelli rehberlik ve kontrol sisteminin yerini almıştır. Sözleşmelerin performansa dayalı hale getirilmesi ile maliyet tasarrufuna gidilmiş, bütçe önceliklerinin belirlenmesi kolaylaşmıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu'nun modeli ve Balanced Scorecard yaklaşımı Finlandiya'da ekonomi ve verimlilik ölçülerinin dengelenmesi konusunda başvurulan modeller olmuştur. Bu sistemde, Kamu Yönetimi Enstitüsü, performans yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti vermekte,

Bakanlıklar ile bağılı kuruluşlar arasında yapılan görüşmeler sonucunda sonuçlara yönelik performans hedefleri belirlenmektedir. Finlandiya’da performans ölçümü yoluyla idarenin daha verimli, saydam ve hizmet odaklı bir yapıya dönüştürülmesi amaçlanmıştır (KPI, 2013:55; İzmen, 2009:53).

Finlandiya’da 90’lı yılların başında performansa dayalı ücret uygulamasına başlandı ve yavaş yavaş uygulamaya kondu. Reformun temel amaçlarından birisi, ücret sisteminin yerinden yönetilmesi idi. Otomatik maaş ayarlaması ilkeleri reddedilmiş ve bireysel performansa ve yeterliğe göre ücret ve terfi ettirilmesi amaçlanmıştır. Yetkilerin, kurumların çeşitli birimleri arasında dağıtıldığı ademi merkezîyetçi bir sistem vardır. Finlandiya ücret reformu ve performans değerlendirme sistemi, sendikaların görüşü alınarak geliştirilmiştir. Yeni performans değerlendirme sistemi, şu anda yaklaşık tüm çalışanları ve kamu hizmetlerindeki birimleri kapsar. Yalnız sınır memurları ve çoğu üniversite çalışanları, reforma ilişkin eleştirilerini, korkularını dile getirmiş ve nitelikten yoksun niceliksel fazlalık olduğu yönünde düşüncelerini belirtmişlerdir. Benzer eleştiriler İngiltere’de öğretmenler tarafından yapılmaktadır. Finlandiya’da yeni performansa dayalı değerlendirme sistemi için hazırlıklar uzun yıllar sürmüştür. Özenli hazırlık ve yeni sisteme girişteki açıklık, çalışanlar arasında performansa dayalı ücret sisteminin genel kabulü için anahtar rol oynamıştır. Uzmanlar ve çalışanlarla yeni bir sistemin uygulanmasına odaklanılmıştır. Finliler, öncelikle yeni değerlendirme sisteminin uygulanmasının çalışanlar arasında çokça güvensizliğe yol açacağını keşfettiğinden, bu güvensizliği ortadan kaldırmak için Maliye Bakanlığı iki stratejiye karar kılmıştır. Birincisi tüm çalışanlar, yeni değerlendirme sisteminin uygulanması ve önemi, sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir. Bu amaca ulaşmak için çalışma psikologları mümkün olduğunca profesyonelce çalışanları eğitmelidir. Daha sonra tüm çalışanlar, yeni değerlendirme sisteminin fonksiyonlarını eleştirmek ve yorumlamak için bir teste katılmalıdır. Fin sisteminde, yasal standartlaşma daha azdır ve Avrupa’daki diğer sistemlerle kıyaslandığında daha çok yerleşmiş ve daha çok esnektir. Bundan dolayı her örgüt kendi değerlendirme prosedürüne sahiptir. Çalışanların alacağı temel maaş, iş gerekleri ve değerlendirme fonksiyonları ilkeleri temelinde merkezi düzeyde basitçe belirlenir. Finlandiya sisteminin farklı bir özelliği de -Danimarka ve İngiltere’nin aksine- üst kamu görevlilerinin değerlendirilmesi fakat bu çalışan grubu için performansa dayalı ücret sağlanmamasıdır (Demmke, 2007:79,80).

**Tablo 15: Finlandiya’da Geleneksel ve Yeni Ücret Sistemi**

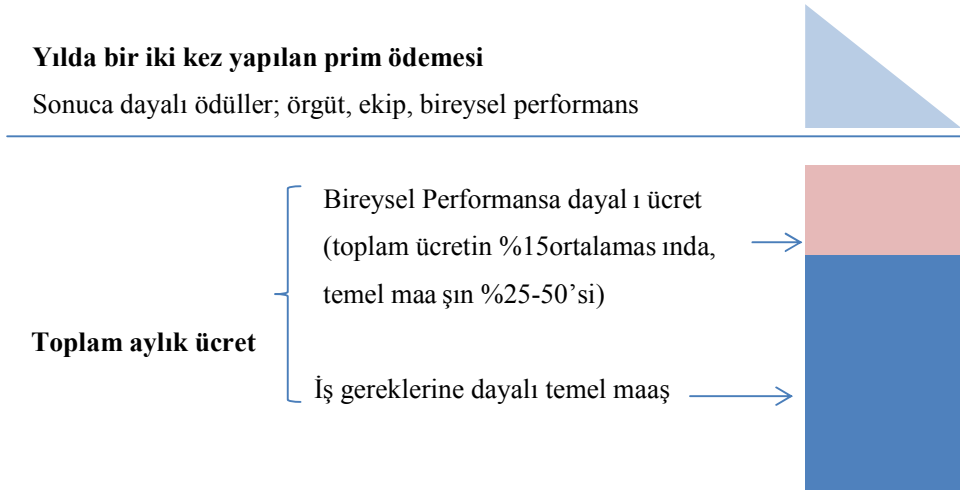
Geleneksel Ücret	Yeni Ücret sistemi	
Hizmet yılına dayanan artışlar	Sonuç odaklı ödüller, ekip performansı	Performansa dayalı ödeme unsurları
Hayat pahalılığı ödeneği	Bireysel performansla ilgili ödeme	
Temel maaş	İş gerekleri temelinde maaş	

**Kaynak:** Finlandiya Maliye Bakanlığı (Demmke, 2007:81).

Finlandiya ücret sistemi, üç bileşenden oluşur (Tablo 15) ve bireysel ve ekip performans sonuçlarının önemi vardır:

- Bireysel temel maaş: İşyerinde iş tanımları ve iş gerekleri temeline dayanır.
- Bireyin hedef başarısı, bireysel beceriler ve başarısına bağlıdır.
- Birim sonuçları ve belli örgütsel başarımlar için ekip primleri vardır.

Finlandiya’da çoğu yönetimde performans değerlendirme, yaygın olarak hedef anlaşmalarıyla bağlantılıdır. Bundan dolayı yeterlik, verimlilik ve işbirliği gibi 3-5 kriter birlikte değerlendirilir. Çoğu yönetim, buna ilaveten belirlenen sayı veya miktarda nitelik göstergeleri kullanır.



**Şekil 6:**Finlandiya Kamu Kurumlarında Performans Sonuçlarının Ücrete Yansımaları

**Kaynak:** Finlandiya Maliye Bakanlığı (Demmke, 2007:83)

Performans değerlendirme yılda bir kez olur ve yönetici ile çalışan arasında yapılır. Finlandiya’da yöneticilerden değerlendirme görüşmesi için yeterli zaman ayırması kesinlikle istenir. Yeni performans değerlendirme sisteminin uygulaması, prosedür eğitimlerinde önemli artışlara neden olmuştur. Performans değerlendirmesinde en iyi not verilen, bireysel performansa dayalı, ücret toplam ücretin %15 fazlası bir miktarı kazanabilir (Şekil 6).

### **Finlandiya’da bazı kurumlarda performans değerlendirme çalışmaları**

**Finlandiya Maliye Bakanlığı:** Çoğu diğer Avrupa yönetimlerinin aksine sadelik ve profesyonellik göze çarpar. Örneğin; Finlandiya Maliye Bakanlığı, tasarlanan yalnızca birkaç kriterli bir performans değerlendirmeyi destekler. Performans değerlendirme formu yalnızca 2 sayfadan oluşur. Bu arada tartışılmak zorunda olan ve ayrı bir şekilde doldurulan 3 sayfalık bir “Gelişme Planı Formu” vardır. Amaç, “somut” ve “belirsizliği yüksek” değerlendirme hedeflerini birbirinden ayırmayı sağlamaktır. İngiltere ve Danimarka’nın aksine bireysel hedef anlaşmaları ve performans sözleşmeleri Finlandiya Maliye Bakanlığında hemen hemen hiç kullanılmaz. Bugüne kadar performans değerlendirme ve yeterlik bileşimi kullanılır. Tamamında 5 not verilir. Eğer bireysel performans 3 puan ile değerlendirilirse temel maaşın %25’ine karşılık gelen; 3,5 puana %29; 2,5 puana yalnızca %21 ve 5 puana ise %50 prim verilir (Demmke, 2007:83,84).

**Finlandiya Yol İdaresi örneği:** Yol İdaresinde maaş, bireysel iş tanımlarına göre hesaplanır. İş tanımları, çalışanın işe başladığı birinci gün yönetici ve çalışan tarafından belirlenmiştir ve sonrasında her yıl görüşülür. Eğer uzlaşma sağlanamazsa sendika temsilcisi çağrılır.

- Performans değerlendirme, verimliliği (etki, verimlilik, hız, örgütsel hedeflere ulaşmak), sorumluluğu (gelişme, kişisel girişim), işbirliği (ekip çalışması, işbirliği yeteneği, tüketici uyumu vb.) ve bireysel becerileri (genel bilgi, dil becerileri, özel uzmanlıklar vb.) değerlendirir.
- Performans değerlendirme yıllık yapılır.
- Puanlar düzenlendiğinde, 4-4.9, 5-5.9, 6, 6.9, 7-7.9, 8-8.9 ve 9-10 (en iyi not) arasında bir farklılık vardır.

- Maliye Bakanlığının aksine tüm çalışanlar, Yol İdaresinde performans primi alabilir. Bu arada “hızlı sonuç primi” alma şansı vardır. Bu prim, maksimum yılda ikiye bölünmüş olabilir ve 200 €’dan fazla olamaz.
- Bu sistemde bugüne kadar edinilen deneyim göstermiştir ki özellikle yöneticiler, eğitime tabi tutulmuş olmalı ve performans değerlendirmelerini yürütmek için daha iyi hazırlanmalıdır (Demmke, 2007:84).

**Finlandiya İstatistik Kurumu örneği:** Finlandiya İstatistik Kurumunda maaş, iş tanımları ve yükümlülüklerin değerlendirilmesine dayalı olarak hesaplanır. 16 ödül sınıfı belirlenmiştir. Maaş, yıllık performans değerlendirmesi, çalışanların iş deneyimi ve yeterli değerlendirmesine göre hesaplanır.

- Değerlendirmelere başlanmadan, çalışanların bir başlangıç değerlendirmesini sunması için değerlendiriciler sorgulanır. Değerlendirme sürecindeki “çok iyi” veya “çok zayıf” değerlendirmeden kaçınmak için yapılan, yaygın olmayan bu prosedür, aslında sonraki çoğu problemi engellemeyi amaçlar.
- Yıllık bireysel değerlendirmeler, yönetici ve çalışan arasında gerçekleşir ve gizlidir.
- Başlıca değerlendirme kriterleri:  
İş başarımı ve sorumluluk (nicelik, nitelik ve hedef başarımı),  
İşin özel bir alanındaki hâkimiyet, beceriler,  
İletişim ve sosyal beceriler,  
Gelişme potansiyelinden oluşur.
- Bu kriterler, değişken sayılır. İş sonuçlarının başarımı ve işin özel bir alanının hakimiyeti her biri %35 oranında değerlendirilir. İletişim becerileri ve gelişme potansiyeli her biri %15 oranında değerlendirilir.
- Finlandiya İstatistik kurumunda 7 puanının bir toplamı verilebilir. Değerlendiricilerin, normal bir performansı “kısmen iyi” (3) veya “iyi” (4) olarak değerlendirmesi gerekir.
- Değerlendirmelerden sonra, yöneticiler bölüm başkanlığına değerlendirmeleri gönderir ve oradan da personel müdürüne bildirilir.

Finli uzmanlar tarafından, birimlerin sınırlı finansal seçeneklerinden dolayı ekip primlerinin ödenmesinin zorluğu dile getirilmiştir. Ancak küçük ekip primleri, yoğun bireysel teşvik için çok az katkı sağlar. Bu sonuç, diğer üye devletlerde de

doğrulanmıştır. Ekip değerlendirmesi Avrupa boyunca henüz iddialı değildir (Demmke, 2007:84,85).

### 2.9.1.3. İngiltere

İngiliz kamu hizmetleri, 1968 yılında Fulton Reformundan sonra radikal biçimde reforma uğramaya başlamıştır. Kamu yönetiminde başlatılan yönetsel reformların bir parçası olarak, 1985 yılında performans değerlendirme sistemine geçilmiştir.

Sistem temel olarak üç noktaya odaklanmaktadır:

- Personelin kendisinden neler beklendiğine ve istenilen sonuçlara ne ölçüde ulaştığına açıklık kazandırmak, personelin yüksek performans göstermesine yardımcı olmak,
- Değerlendirmeye dayalı ücret sistemine ilişkin kararlar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olmak,
- Kurum ve kuruluşlarda görev yapan çalışanlarla yöneticilerin sevk ve idaresi için nitelikli bilgi sağlamaktır.

Sistemin uygulamaya dönük iki anahtarı olduğu belirtilmektedir:

- Çalışanlarla yöneticileri arasında yoğun iletişim kanalları bulunmaktadır. Nitekim çalışanın her yıl en yakın üstüyle, bir sonraki yıla yönelik olarak görevinin amacını, temel sorumluluk alanlarını, yöneteceği kaynaklar ve hedeflerini gösteren bir kişisel sorumluluk planı üzerinde uzlaşmaya varma zorunluluğunun bulunması, bu iletişimi sürekli kılmaya dönük yollardandır.
- Açıklık, İngiliz kamu personel sisteminde, astın öznel değer yargılarından bağımsız olarak değerlendirilmesini sağlamakta ve iş tanımı ile verimlilik, başarı, mesleki bilgi ve beceri donanımı arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır (İzmen, 2009:50).

1985 yılında uygulamaya konan değerlendirme sisteminin amacı, çalışanın terfi potansiyelini ölçmekten ziyade iş performansını değerlendirmektir. Bu sistemde değerlendirme yapılırken iş tanımları, mümkünse değerlendirme sürecinin başında tespit edilen amaçlar göz önüne alınmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin başlıca özellikleri:

- Performans yıllık olarak değerlendirilmekte, yıl ortasında da bir gözden geçirme yapılabilmektedir.

- Sisteme açıklık getirmek adına değerlendirme sonuçları hakkında çalışan bilgilendirilir.
- Değerlendirme, çalışanla daha önceden yapılan bir uzlaşma sonucu iş tanımına göre yapılır.
- Çalışan ve yönetici arasında uzlaşmaya varıldıktan sonra çalışan, gelecek yılın hedeflerini içeren iş planını hazırlayıp sunar.
- Çalışanın yükselme yeterliliği ve potansiyeli düzenli değerlendirilir.
- Yeterli görülebilecek performans ve yükselmeye yeterlik düzeylerini belirlemekte yararlanılan derecelendirme ölçeği oluşturulur.
- Çalışan ve yöneticisi yıl sonunda bir araya gelerek çalışanın eğitim ve geliştirilmesine ilişkin değerlendirme görüşmesi yapılır.

İngiliz sisteminde performans değerlendirmesi, üst düzey bir performans kültürü oluşturmaya yönelik olarak hizmet sunumundaki stratejik hedeflerin geliştirilmesi, bireysel performansın artırılmasına odaklanmaktadır. Katılımcı bir anlayışla önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda yapılmaktadır (Altan, 2005:73,74).

İngiltere’de 1990’lardan itibaren ise performans yönetimine ilişkin düzenlemeler ve ücret derecelendirmesi kurumlara ve birimlere delege edilmiştir. Ücret, toplu görüşmeyle belirlenir ve yalnızca üst kamu hizmetinde performans yönetimi Kabine Ofisinin tüm üyelerinin katılımıyla merkezi yürütülür (Horton, 2006:9).

2000’li yıllarda yeni kamu yönetimi modeli uygulamasına başlamıştır. Uluslararası düzeyde iyi uygulamaların kıyaslamaları yapılmıştır (Demmke, 2007:85).

İngiltere’de üst düzey devlet memurlarının temel becerileri, stratejik düşünme, kamu yönetimi, proje ve program yönetimi, finansal yönetim, iletişim ve pazarlamadan oluşur (Kim, 2011:7). Performans verileri üretmek üzere yasal ve idari alt kademe örgütleri, zorunlu kurulan İngiliz Performans Yönetimi, büyük ölçüde yukarıdan aşağı merkezi oluşmuştur. Kamu Hizmetleri Sözleşme Sistemleri (PSAs), bütçe süreçleriyle geniş bağlantılı performans hedefleri oluşturmak için uluslararası bir model olarak görülmeye başlamıştır (KPI, 2013:45).

**İngiltere Kabine Ofisi performans değerlendirme sistemi örneği:** Değerlendirme sistemi İngiliz kamu hizmetinde yerleşmiş, bağımsız yönetime geçmiştir. Kamu hizmetinde, her yönetim otoritesi geniş bir özerk denetim prosedürünü geliştirip uygulayabilir. Yine de Kabine Ofisi prosedürü kıyaslanabilir özelliktedir. En büyük



farklılıklar, primlerin kullanımında, ekip primlerinin dağıtımında oluşur. Kural olarak her yetkili makam kendi prim sistemini geliştirme fırsatına sahiptir. Yalnızca oluşturulan sınırlar, bütçe şartnamelerine konmuştur. Bu esnek uygulama, kısa süreli malzeme paylaşımı ve aynı zamanda önemsiz primler için yöneticilere izin verir. Bireysel performans, çabuk ödüllendirilebileceğinden bu avantaj dikkat çekicidir. Çünkü diğer ülkelerdeki deneyimler göstermiştir ki performansa dayalı ücret sıklıkla çok yavaş ve geç oluşturulmaktadır. İngiltere Kabine Ofisi, ekip ödülleri geleneğinde tecrübelidir. Ekip ödülü aracı genellikle olumlu bir seçenek olarak görülse de, bireysel performans ödüllendirmesinin aksine bireyi ve performansını teşvik etmede sınırlı etkiye sahiptir. Hedef anlaşmasını kapsayan bürokratik iş yükü çok fazladır. Sonuçta “izleyicinin” diğer bir deyişle ekipte saklanan üyelerin ödüllendirilmesi de mümkündür. Bireysel performans değerlendirme, yıllık düzeyde bir hedef anlaşması temelindedir ve yeterli değerlendirme yapılır. Bunun için kullanılan form, kısmen bürokratik olmayıp şeffaftır. Değerlendirilecek yeterliklerin tümü formun başlangıcında öncelikle açıklanır ve sonra değerlendirilir (Demmke, 2007:88,89).

Hedef anlaşması genellikle Nisanda yapılır. Çalışanlarla yöneticinin hedef belirleme tartışmaları bu dönemdedir. Genellikle 4-6 hedef oluşturulur. Hedef anlaşması, hedeflerin önemini ve nasıl değerlendirileceğini kapsar. Hedef anlaşması, SMART prensiplerine göre Kabine Ofisinde gerçekleştirilir. Bu arada, bu amaçlara ulaşmak için gereken beceriler, yeterlikler belirlenir. Hedef başarımlar değerlendirilmesi (genellikle takip eden yılın Mart ayında) gerçekleşir. Yetkinlikler, yeterlik çerçevesine dayalı belirlenir. Detayları “iletişim, sürekli gelişim, müşterilerle samimiyet, hedefe ulaşım, liderlik, motivasyon ve gelişim becerileri, problem çözme yeteneği, karar verme, genel bilgi ve iş ortaklığı ve işbirliği” ile ilgilidir.

Hedef başarımları ve yetkinliklerin değerlendirilmesine dayanılarak, yöneticiler ücret görüşme formunda bir ücret tavsiyesi hazırlar. Bu tavsiyeler sadece çalışanın amaçlara ulaşımına ilişkin değil aynı zamanda mali primlerin önerilmesidir. Yöneticinin sonuç kararı bir ödeme komitesine sunulur. Bu komite, bölüm amirlerinden oluşur ve bütçe kapsamında performanslara göre paylaşım yapılır. Çalışanların değerlendirmeye ilişkin şikâyetlerini dile getirmeleri için iki seçenek vardır. Birincisi, çalışanlar, karardan sonra 10 gün içinde ücret komitesinin başkanına şikâyetini bildirebilir. Diğer bir şikâyet

seçeneği ise bağımsız bir kurula başvurmadır. Bu şikâyet seçeneği çoğunlukla ayrımcılık durumlarında kullanılır (Demmke, 2007:89,90).

**Tablo 16: İngiltere Kabine Ofisi Performans Değerlendirme Sistemi**

1.Performans planlama	2.Performansı gözden geçirme ve değerlendirme	3.Performans farklılaştırma	4.Ödüllendirme
<p>İşletme amaçlarıyla uyumlu performans hedeflerini birey ve faaliyet yöneticisi oluşturur.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme hedefleri</li> <li>• Kurumsal hedefler</li> <li>• Yetenek hedefleri</li> <li>• Personel geliştirme hedefleri</li> </ul>	<p>Birey ve faaliyet yöneticisi, yıl içinde ve yılsonunda görüşme ve değerlendirme yapmak için bir araya gelir.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetenek ve kurumsal hedefler</li> <li>• Liderlik becerileri, gösterilen davranış</li> <li>• Zayıf yönler ve gelişme alanları</li> </ul>	<p>Her birey, organizasyona katkısı oranında, meslektaşlarına göre değerlendirilir:</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En iyi performans tanımlanır ve ödüllendirilir</li> <li>• Zayıf performans tanımlanır ve yönetilir</li> <li>• Her birey meslektaşları ile ilişkili olarak ödüllendirilir</li> </ul>	<p>Değerlendirme, prim açısından ödül kararlarına yol gösterir:</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yıl içinde hedeflere dayalı performans ödülleri</li> </ul> <p>Uzun dönemli temel ücret ödülleri</p>

**Kaynak:** Üst Düzey Devlet Memurları, İnsan Kaynakları Uygulamaları Rehberi Londra (Demmke, 2007:89).

İngiltere’de Jobcentre Plus, Çalışma ve Emeklilik Bakanlığı’nın bir icra kuruluşudur. Bireyler, işverenler ve diğer organizasyonlarla ortaklık içinde çalışan, doğrudan hizmete odaklı bir kuruluştur. Müşterilerine iş bulma ve işte kalma konularında yardımcı olurken, işverenlere iş piyasası ve istihdama ilişkin tavsiyelerde bulunur, destek verir (Jobcentre Plus [JP], 2009:4). İngiltere’de Jobcentre Plus, tüm örgütleri kapsayan yapılandırılmış bir performans yönetimi yaklaşımı sunar. Performans yönetim sistemi

İngiltere’de 2010 yılında yeni hükümet tarafından reform edildi. Önceki alt-göstergeleri ölçme işlemi, oldukça ayrıntılı bir sistemdir ve faaliyet düzeyleri tek bir hedef başlıkla yerine konmuştur. Tüm performans beklentisi ve gerekli kayıt akış düzeyi bakanlıkça yıllık hazırlanır. İngiltere Jobcentre Plus, performansı geliştirmek ve yönetime destek için Balanced Scorecard yaklaşımını kullanmaktadır. İçsel yönetim göstergeleri, personelin gereken performans düzeyine ulaşmasını sağlamada, yöneticilere destek vermek amacıyla kullanılır. Bu göstergeler (hedefler değil), zorunlu iş faaliyetlerini, iş deneyimi için yönlendirmeleri, uygulanmış yaptırımları, işte daha iyi olma öngörülerini içerir (EC, 2013:3).

İngiltere’de son bir yılda Jobcentre Plus, kullanılan performans yönetimi şeklinde önemli değişim yapmıştır. Yeni sistem, yerel düzeyde performans yönetimi uygulamaları çeşitliliğine yol açmıştır. Büyük ölçüde yerel yöneticilerin ve işletme personelinin, ulusal başlıkta hedefleri doğrudan değerlendirme katkısı için performans bilgisine erişimleri yoktur. Jobcentre’de bireysel danışmanlar görev alır, çalışanlara yol gösterir ve onların kendi performans bilgisini toplamaya yardımcı olur (EC, 2012:19).

İngiltere’de performans yönetimi ve ölçümü 30 yıldan fazla süredir neredeyse her yerde bulunmaktadır. İngiltere’de hemen her birim, performans verilerini kamuya paylaşır. Önemli bir gözlem ve performans analiz bilgisi gelişmiştir. İngiltere, kapsamlı performans ve değerlendirme, ölçüm, gözlem ve yönetim sistemini geliştirmede başarılı olmuştur (KPI, 2013:71).

#### **2.9.1.4. İsveç**

İsveç’te 1980’lerin başlarında performans değerlendirme faaliyeti, sistematik hale getirilmiştir. Performans değerlendirme, bütçe süreci ile daha sıkı bağlantı kurularak karar verme sürecini daha fazla güçlendirme ihtiyacıyla ortaya çıkmıştır. Değerlendirme sisteminin bütçe süreci ile ilişkilendirilmesi sırasında uygulamaya dönük pek çok düzenlemeler yapılmıştır. Kuruluşlar tarafından bağlı oldukları bakanlıklara sunulan yıllık raporlar, işlerin takibini sağlayan temel bilgi kaynağı olmuştur. Geniş çaplı değerlendirmeler ise yılda bir kez yapılmakta iken şu anda bakanlık tarafından özel olarak talep edilirse yapılmaktadır (Yenice, 2006:129).

Merkezi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yapısı; İşverenler için İsveç Hükümet Ajansı yönetimindedir. İsveç, İKY uygulamaları konusunda ajansları diğer OECD

ülkelerinden daha çok yetkilendirir. Merkezi İKY yapısı sendikalarla görüşmeler, koordinasyon sağlar ve daha sınırlı alanda sorumluluklara sahiptir.

İsveç Hükümet Ajansı'nın sendikalarla görüşme ve koordinasyon rolü vardır. Bağımsız bir yapıdadır. Liderlik ve rehberlik yapmak, resmi çerçevede tavsiyelerde ve görüşlerde bulunmak, sorumlulukları arasındadır. Ajanslar, sözleşme düzenleme ve işten çıkarmada görev alır. Birimlerde işe alma ve kariyer yönetiminde rol oynar. Çalışma koşulları ve performans değerlendirme, bakanlıklarda ve birim düzeyinde yönetilir. Mesleki ahlak kuralları ve fırsat eşitliği politikaları bakanlıklar tarafından hazırlanır. Tüm İKY, çalışan yönetimine ilişkin koşullar ve sorumluluklar birimlere delege edilmiştir. Bu durum, ajanslarda çalışma koşulları ve ödeme biçimlerinde çok çeşitliliğe yol açmıştır. Ajansların İKY kapasitesinin yönetimi ve düzenli bir değerlendirmesi için daha az doğrudan sorumluluğu vardır.

İsveç, OECD ülke ortalamasından biraz fazla kapsamlı bir performans değerlendirmesi kullanır. Değerlendirme tüm çalışanlar için zorunludur. Bir yıllık süreyi kapsayan birinci amirle yapılmış görüşme formu düzenlenir. Bazı ajanslar, aynı zamanda yazıya dökülmüş ve 360 derece geribildirim kullanır. Kriterler arasında zorunlu faaliyetleri kapsayan zamanlılık ve çıktı kalitesi, iş maliyet etkililiği ve yetkinliği geliştirme vardır. Değerlendirme, kariyer gelişimi ve işe alımlarda yüksek önemdedir. İsveç, OECD ülkeler ortalamasına göre daha çok performansa dayalı ödeme uygulaması yapar ve performansa dayalı ödeme çoğu kamu çalışanları için kullanılır. Performans değerlendirme formlarının devlet üst yönetimi dışında tüm kamu çalışanları için terfilerde anahtar belirleyici olması önemlidir. Yöneticiler, kısa dönemli anlaşmalarla görev alırlar, politiktirler, dışarıdan işe alınmış profesyonel olabilirler ve hatta önceki politikacılarıdır. Ajans başkanları, devlet tarafından görevlendirilir ve bakana bilgi verir. Endüstri ilişkilerine bakıldığında, çalışanlarla sendikalar arasında iş birliği kültürü İsveç'te gelişmiştir. Temel ücrete ilişkin görüşmeler, iş koşulları ve iş kapsamı merkezde düzenlenir, gerekli düzeltmeler yapılır. Görüşme, grev hakkı/minimum hizmet ve primlere ilişkindir. Fakat bu müzakereler, sırasıyla birimlerde ve merkezi seviyelerde devam eder. Tüm kamu çalışanları, sendika hakkına sahiptir. Çoğu çalışanın kısıtlama olmaksızın grev hakkı güvencesi vardır (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2012).

### **2.9.1.5. İsviçre**

İsviçre’de bireysel puantaj cetveli kullanılır. İsviçre’de kamu çalışanlarının performansı, bireysel çalışan düzeyinde ölçülür. Veri, uygun görülen davranışın sonuçları ve bireysel düzeyde sevk ve idarenin detaylarını kapsar ve bu İsviçre ortalamasına göre kıyaslanır. Eyaletler, daha sonra çalışanın işine dayanan teşvikleri verip vermeme kararı alabilir. Bu bilgi gizli olur (bazı şubelerin sıralaması halka duyurulur) ve ücretlere etki etmez. Gerçekten de bu bilgi, yetenek geliştirmek ve potansiyel alanların tanımlanması için bir araç olarak yöneticiyle personel görüşme sürecinde kullanılır. Benzeri, daha az detaylı sistemler Hollanda, Bulgaristan, Estonya’da kullanılır ve bu ülkeler bireysel teşvik ödeme uygulaması olan ülkelerdir (EC, 2013:16).

### **2.9.1.6. Hollanda**

Hollanda’da kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için sürekli önlemler alınmakta ve çalışmalar yapılmaktadır. Kamu sektöründe harcamaların azaltılması ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, Hollanda’da iş başına gelen hükümetlerin en önemli amaçlarıdır (Altan, 2005:77). Hollanda ve İskandinav ülkelerinin yeni performans yönetimi sisteminin, gelişmeye yönelik hızlı atılımlar yapmaya eğilimli olduğu söylenebilir. Hollanda ve İskandinav performans yönetim deneyimleri ve modelleri çoğu bakımdan benzerdir. Bu ülkelerde güçlü eşitlikçilik ve bireysellik boyutlarının yansımaları görülür (Johnsen ve Vakkuri, 2010:10,19).

Hollanda’da 1990’ların başında, bakanlıkların program değerlendirme faaliyetlerini geliştirmeleri gerektiği belirtilmiş, hükümet bu amaçla üç aşamalı bir strateji benimsemiştir. İlk olarak değerlendirme faaliyetlerinde bakanlıkların sorumluluklarını açıkça belirten yasa değişiklikleri yapılmıştır. İkinci olarak, değerlendirme faaliyetlerinin mevcut durumu, gelecekteki durumu ve değerlendirme sonuçları ile bu sonuçların kullanım alanı ile ilgili olarak bütçe sürecine bilgi sağlayacak yıllık raporlar hazırlanmıştır. Son olarak bakanlıklar düzeyinde yapılan değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönetimi sağlanmıştır (Yenice, 2006:129).

Hollanda’da İKY uygulamalarında OECD ülkelerinden daha az kapsamlı bir performans değerlendirme kullanımı söz konusudur. Performans değerlendirme, kamu personeli için zorunludur ve her altı aylık dönemde birinci yöneticiyle görüşmenin sonucu bir form alınır. Performans değerlendirme, üstlenilen faaliyetleri ve yetkinlikleri

kapsayan, kariyer, ücret gelişimi için orta önemli sonuçların değerlendirilmesidir. Performansa dayalı ücret sistemi, yalnızca birkaç merkezi devlet kuruluşunda kullanılır ve temel ücretin maksimum %6-10'u kadar bir kereye mahsus prim verilir. Temel ücret ve primler, bakanlık bütçeleri farklılıklarına rağmen tüm merkezi hükümet için tek bir kolektif sözleşme düzenlenmesi suretiyle sonuca bağlanır. Primler, yıllık revize edilirken temel ücret, özel sektör ücretlerinin değişimine indekslenmiştir ve her iki yılda revize edilir. Özellikle yönetim için iş içeriği, kıdem ve ilgili deneyim, temel ücreti belirleyen en önemli unsurlardır. Tüm düzeylerde performansın temel ücret belirlemede önemi yoktur.

Terfilere baktığımızda; nitelikler ve performans değerlendirme, tüm hiyerarşik kademe için terfi belirlemede önemli faktörlerdir. Basamaklar arasında resmi olmayan terfiyi sınırlayan unsurlar vardır. Ancak minimum düzeyde eğitim seviyesi gerekli olabilir. Bazen değerlendirme merkezleri kullanılır ve terfiye ilişkin çok özel olmayan çeşitli politikalar vardır. Çalışanların var olan kariyerlerinde potansiyel terfi tanımlaması sistematik olmayıp, potansiyel yöneticiler için iki yıl yoğun liderlik programı açılır. Genel sekreter pozisyonlarıyla ilgili iş kararları bakan, merkezi İKY ve bir bağımsız yapı tarafından yapılır. Bakanlığın liderliği, merkezi ve bakanlıkla ilgili İKY yapıları ve bağımsız kuruluş, genel müdürün işe alınmasında etkili olabilir. Çok az genel müdür, hükümetin değişimiyle görevden alınır. Oysa danışman ve diğer yönetim düzeyleri aynen kalır (OECD, 2012).

### **2.9.1.7. Almanya**

Avrupa Birliği içinde, en gelişmiş yönetime katılma haklarına Almanya'da çalışmakta olan işgörenler sahiptir ve katılım haklarından yararlanılması konusunda temelde bir ayırıma gidilmemiştir. Çalışanların istihdam edildikleri işletmelerin, yerli ya da yabancı olması bir önem taşımadığı gibi ırk, din, dil, cinsiyet ayırımı olmadan eşit hakları vardır. Alman endüstri ilişkilerinin ana unsuru olan Çalışma Konseyleri, insan kaynakları politika ve fonksiyonlarının şekillenmesi ve yürütülmesinde önemli etkiye sahiptir. Çalışanın seçiminden işten çıkartılmasına kadar tüm sürece dahil olan Konsey, ilk bakışta kurumların karar alma süresini uzatıyor gibi gözükse de çalışma barışı ve düzeni için önemli görevler yapmaktadır (Hekimler, 2006:335,336).

Almanya'da merkezi insan kaynakları birimi yoktur. Almanya'da kamuda çalışanlar, memurlar ve kamu görevlileri olarak ayrılırlar. Memurlar genel kamu sektörü temelinde çalışır ve Federal Devlet Hizmetleri tarafından yönetilir. Statüleri anayasada saklıdır ve genellikle görev süresi emekli oluncaya kadar devam eder, geçici bir istihdam sözü konusu değildir. Grev hakları yoktur ve işe son verme, bazı istenmeyen davranışların yapılmasına bağlıdır. Geçici istihdam ise iki yıla kadar kamu görevlileri için yapılır, yasal çalışma statüleri özel sektöre çok benzer. Yaklaşık olarak çalışanların üçte ikisini kapsar.

Kamu sektörünün yeniden yapılanması kapsamında Almanya, planlanan reformların bir sonucu olarak kamu istihdam seviyelerinde beklenen bir azalma rapor edilen 25 OECD ülkesinden birisidir. Mali yönden düzenleme/güçlendirme planı 2011 yılında başladı ve bu plan 2014'e kadar federal yönetimden 10.000 görevin bırakılmasını kapsamakta iken plan amacına 2012 yılında ulaşılmıştır. Devlet, yeniden yapılanma arayışı içinde iken devlet memurlarını işten çıkarmaya yönelmez. Kamu istihdamı, işgücünün 2011 yılında %11,5 oranındadır ve bu oran OECD ülkeleri ortalamasında %15,1'dir. Çalışma koşulları ve performans değerlendirme bakanlıklar tarafından yönetilir. Bakanlıklar kendi işe alımlarını, görevlerin dağılımı, performans ve iş koşullarını, birimlerin delege edilmiş sorumlulukları olmadan yönetir. Almanya, OECD ülkeleri ortalaması kadar insan kaynakları kararlarında performans değerlendirmeyi kullanır. Değerlendirme, tüm çalışanlar için zorunluluktur ve her iki yılda, ilk yöneticiden geri bildirim alınır. Üstlenilen faaliyetleri, çıktı kalitesi ve yerindelik ile kişilerarası beceriler ve yetkinliklerin geliştirilmesini kapsayan kriter sıralaması tablosu kullanılır. Değerlendirme, kariyer gelişimi ve kamu hizmetlerinde sözleşme yenilemede çok önemlidir ve ücret üzerindeki önemi daha azdır. Almanya, OECD ülkeler ortalamasından daha çok performans ilişkili ödeme kullanır. Performansa dayalı ücret, tek seferlik prim formunda çoğu çalışan için kullanılır ki primler temel ücretin %6-10'unu temsil edebilir. Kamu çalışanları için temel ücret ve primler, toplu sözleşme çerçevesinde kapsamlı bir anlaşma şeklindedir. Ödeme, diğer değişkenlere endekslenmeden her iki yılda revize edilir. Genelde memur ücreti, anlaşmayla uyumlu olarak düzenlenir. Tüm kamu çalışanları için terfi ve temel ücreti belirleme işlemlerinde, performans, uygun deneyim ve nitelikler önemli rol oynar. Kıdem temelli ödeme, uzun süredir kullanımda değildir. Performans, üst ve orta yönetim kademesinde,

profesyonel uzmanlık gerektiren işlerde, idari işler düzeyi ve teknik destek düzeyinde anahtar önemdedir. İş sınıfları arasında değişimler için çalışanlar, bir sınava girmelidir ve minimum eğitim gerekliliklerini yerine getirmelidir. Eleman alımında, insan kaynakları birimi aday havuzu oluşturur, sistemli görüşme oturumları yapılır ve bazen değerlendirme merkezleri kullanılır. Görüşme oturumları veya değerlendirme merkezinin kararı bağlayıcıdır. Bakan ve bakanlığın insan kaynakları departmanı, tüm yönetim düzeyinde atama ve görevden alma üzerinde etkilidir. Çoğu üst düzey yöneticiler ve genel müdürler, hükümet değişimiyle değişir fakat diğer yönetim düzeyleri değişmez (OECD, 2012).

Almanya'da üç ayda bir yapılan performans görüşmesi: Almanya Personel İstihdam Hizmetlerinde (PES) performans görüşmesi, performans yönetiminin temel aracıdır. Görüşmeler, tüm hiyerarşik düzeyde üç ayda bir yapılır, 156 yerel ajans müdürüyle ayrı ayrı ve 10 bölge müdürü arasında olduğu gibi 10 bölge müdürü ve ana ofis üst müdürleri arasında da görüşmeler uygulanır. Performans görüşmeleri her düzeyde sonuçların yorumlanmasına, tartışılmasına, hemfikir olmaya veya değişimleri sunmaya açık bir alan sağlar. Performans görüşmeleri Common Assessment Framework- Ortak Değerlendirme Sistemi (CAF) temel prensiplerini uygular. Merkezi, bölgesel ve yerel kontrol birimleri, etkinlikleri hazırlamada öncü rol oynar ve tartışılması gereken temel konuları önermek için, görüşme başkanlığı yapmak ve gerekli bilgi sunumu ile raporlamadan sorumludur (EC, 2013:6).

Almanya PES performans yönetimi uygulaması: Öncelikle hedefler oluşturulur, ulusal aşama ve bölgeler arasında üç ayda bir performans yönetimi görüşmeleri yapılır. Bölgesel ve yerel şubeler arasında düzenli diyaloglar vardır. Bu görüşmeler, ulusal yönetim bilgi sisteminden türetilen bilgi raporlarına dayanmaktadır. Bu sistem, performans bilgisi yanında eleştiri girişi için yerel şubelere olanak verir. 13 ulusal hedef, örgütün tüm seviyesi boyunca, aşağıya doğru ekip düzeyine kadar yerel şubeler içinde kullanılır. Resmi olarak hedefler, bireysel düzeye ayrılmamıştır ve bunun yapıldığı yer bulgusu da yoktur. Ancak bireysel danışmanlar 13 ulusal göstereyi ve kendi ekibinin sorumlu olduğu hedef düzeylerini fark edebilir. Ekip yöneticileri, daha çok ulusal gösterge ve hedeflere bağlı kalırlar. “İşsizliği önleme, yerleştirme, fayda süresi ve tüketici memnuniyetinin” eşit önemde olduğu düşünülür ve bütüncül performans değerlendirme için dengeli bir şekilde kullanılır. Ulusal ve bölgesel



düzeyler arasında aylık düzenli görüşmeler yapılır ve performans göstergelerinde ilerlemeler tartışılır. Hedeflerin başarılması halinde ödül teklif edilir. Ödül verme, örgütsel hiyerarşi boyunca performans değerlendirmeye katılan tüm düzeydeki yöneticilerle yönetilir. Ücretlerin küçük bir oranı düzeyinde performansa dayalı ödeme yapılır (EC, 2012:46,47).

#### **2.9.1.8. İtalya**

Kamu istihdamı, özel sektörde olmayan yaşam boyu istihdam garantisi sağlar. Kamu ve özel sektör arasında emeklilik fonu düzenlemeleri de farklıdır. Kamu ve özel sektör çalışanın sendika ve grev hakkı vardır. Kamu sektörünün yeniden yapılanması kapsamında İtalya, mevcut reformların bir sonucu olarak kamu istihdam düzeyinde azalma beklenen ülkelerden birisidir.

Merkezi İKY birimi, Başbakanlık Ofisinde yer alır ve Kamu Yönetimi Bölümü olarak adlandırılır. Sorumlulukları; liderlik ve rehberlik sağlamak, insan kaynakları strateji tasarımı, insan kaynakları politika/strateji koordinasyonu ve yönetimi, işe alım standardizasyonu ve beceri gerekliliklerini belirlemektir.

Çalışma koşulları, bazı örgütlerle bakanlıklar için merkezi oluşturulur. Merkezi İKY yapısı, sorumlulukların bir dizisini üstlenir ve ödeme ve performans değerlendirme sistemleri kapsamında bazı İKY uygulamasında büyük rol oynar. Bireysel ödüllendirme, işe alma ve sözleşme süreci bakanlıklara görevlendirilmiştir. İtalya, kariyer temelli işe alım olarak kabul edilebilecek bir sistemi kullanır. Devlet hizmetine giriş, bir sınav aracılığıyla yürütülür. Tüm görevler, iç ve dış işe alıma açıktır. Fakat uzmanlıklar ve yönetim için dışarıdan işe alımın azaldığını ölçümler göstermektedir. İtalya, farklı bir uygulama olarak özürü personeller için yüzde kotası uygular. Performans değerlendirme, genel istihdam kapsamında tüm çalışanlar için zorunludur ve çalışana amir tarafından yıllık yazılı geribildirim formu verilir. Performans değerlendirme sonuçları, tekrar işe girişte yüksek önemdedir ve kariyer ilerlemede orta derecede önemdedir. Üstlenilen faaliyetler kapsamında yetkinliklerin ve değerlerin geliştirilmesi, çıktılarının zamanlaması ve kalitesi gibi performans kriterlerinin geniş çeşidi kullanılır. İtalya'da, OECD ülkeler ortalamasından daha çok performansa dayalı ücret verilir. Performansa dayalı ücret, temel ücretin %21-40 yukarısı olan performans primi şeklinde bir kereye mahsus olarak çoğu çalışan için uygulanır. Temel ücret,

enflasyona endekslidir ve her üç yılda bir revize edilir. Oysa primler yıllık revize edilir. İş içeriği yönetim için önemli olmasına rağmen, eğitim nitelikleri ve performans tüm seviyelerde temel ücreti belirleyen önemdedir. Ayrıca çalışılan yıl sayısı, benzer bir pozisyonda ödeme düzeyi için etkilidir.

Performans değerlendirme, teknik destek alanı dışındaki diğer tüm personel için terfi kararlarında özel bir önem taşır. Nitelikler aynı zamanda önemli bir faktördür ve farklı hiyerarşik seviyelere göre resmi bir sınavla personel alınır. Açıklanan şeffaf listeler tüm devlet personeli için yaygındır. Kadın ve engelli personele terfi ilerlemesini düzenlemede koçluk verilir.

İtalya'da üst yönetim, daha çok merkezi bir süreçle işe alınır ve maaşlarında performans ağırlıklı ücret ödemesi öne çıkar. İyi bir yönetim pozisyonu, dışarıdan işe alıma açıktır ve sınavla seçilir. Sınavla seçilenler ve departman başkanları ilgili bakan tarafından atanır. Genel müdürleri de bakan atar, daha alt kademe yönetici düzeyleri İKY departmanları yapısı veya bağımsız yapı atar. Özellikle tüm yöneticilerin görevi hükümet değişince biter. Tüm kamu çalışanlarının minimum hizmet gerektiren yerler dışında grev hakkı vardır. 2008'den beri, belirli süreli ve sıradan istihdam kullanımını azaltmayı sağlayan politikalar uygulanmaya konmaktadır. İş verimliliği, yetkinliği, şeffaflığı geliştirme amaçlanmaktadır. Reformlar, işe alımın temel liyakatini geliştirmeye, terfi, performans değerlendirme ve sonuca odaklanma, toplu sözleşme unsurları, saydam yönetim anlayışının yaygınlaşmasına odaklanmıştır (OECD, 2012).

#### **2.9.1.9. Fransa**

Kamu görevlilerinin atanmaları ve çalışma koşulları, tek yönlü olarak devlet tarafından belirlenir. Devletin çıkarları önceliklidir ve personel rejimi, kariyer sistemine dayanır. Kamu çalışanlarına görevinin yanı sıra mesleki gelişimini sağlayacak ortam sağlamak ve hizmet bağlılığını ödüllendirmek esas alınmıştır (Altan, 2005:75).

Fransa'da İKY uygulamalarında bakanlıklar güçlü bir rol oynar. Fakat genellikle merkezi yapıyla eşgüdüm içindedirler. Fransa, stratejik İKY uygulamalarını OECD ortalamasıyla kıyaslandığında biraz daha fazla kullanır.

Fransa, kariyer temelli işe alım sistemi kullanır ve devlet memurluğuna giriş, merkezi yönetilen bir sınavla olur. Değerlendirme tüm personel için yapılır ve yıllık bir görüşme ile ilk amir tarafından yazılı geribildirim verilir. Kriterler geniş bir aralıkta

kullanılmakta olup, üstlenilen faaliyetler kapsamında zamanlılık, çıktılarının kalitesi, bireysel beceriler ve yetkinlikler göz önünde tutulur. Değerlendirme sonuçları, kariyer gelişimi ve ücret için çok önemli, sözleşme yenileme için orta önemdedir. Kısaca Fransa'da, OECD ülkeler ortalamasına göre oldukça geniş alanda performans dayalı ücret uygulaması görülür. Performansa dayalı ücret, en çok devlet memurları için kullanılır ve sürekli ücret artışı formu alınır. Bu, temel ücretin en fazla %11-20'si kadar olabilir ve terfilerde bir performans güdüleyici olarak kullanılır.

Üst düzey yöneticilerde performansa dayalı ücret sistemi normal personellerden daha çok kullanılır. Başkan ve ilgili bakan, tüm yönetim düzeyinde atama, terfi veya işe son vermede etkindir. Orta düzey yöneticilerin pozisyonu üzerinde ise bakanlıklar İKY birimleri görev alır. Bakanlığın üst yönetimi ve genel müdürler, hükümetin değişimiyle görevini devreder.

Kamu ve özel sektör çalışanlarının sendikalı olma ve grev hakkı vardır. Fransa kamu sendikaları, endüstriyel ilişkilerde sıkı bir şekilde görev alır ve kamu fonundan kısmen yararlanır. Sendikalar, toplu sözleşme, uzlaşma başlatma hakkında sahip değildir(OECD, 2012).

#### **2.9.1.10. Romanya**

Romanya'da işveren, başarıyı değerlendirmek için kriterler yanında performans amaçlarını belirleme hakkına sahiptir. Çalışanlar, işe başladıkları zaman değerlendirme kriter ve prosedürleri hakkında bilgilendirilir (KPI, 2013:45).

Romanya kamu sektöründe performans değerlendirme faaliyetleri ve devam eden olumsuzluklar hakkında Manole (2010:424,425) şu bilgileri verir: Genel olarak hiyerarşik kademede tek yönetici tarafından değerlendirme yapılır. Değerlendiriciyle değerlendirilen arasında iletişim yok denecek kadar azdır. Kapalı değerlendirme yapılır ve bazı performans göstergelerinin varlığı ölçmeyi güçleştirir. Her çalışan için sorumluluklar ve amaçlarla ilgili açıklık ve bilgi eksikliği vardır. Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin güvenleri yoktur ve performans değerlendirmeyi mesleki davranışlarına bir güvensizlik işareti olarak algılayabilirler. Performans değerlendirme sonuçlarının iletilmemesi ve şeffaf olmama, sorunlar arasındadır. Romanya kamu sektörü, birkaç tehditle daha karşı karşıyadır. Özellikle kamu kurumlarından uzman personelin özel sektöre kayması söz konusudur. Kamu

örgütlerindeki yetersiz kaynaklar, çalışanların eğitimlerini dolayısıyla performanslarını olumsuz etkilemektedir. Kamu sektörü, uzman ve eğitimli genç çalışan seçimi yapamamakta çünkü cazip değildir. Kamu çalışanlarında motivasyonsuzluk vardır ve bürokrasinin var olan düzeyi ve kamu sisteminde yozlaşma önde gelen tehditlerdir.

Romanya’da batılı fikirleri içeren insan kaynakları uygulamalarının transferinde içeriksel faktörler arasında baskın değişken olarak en önemli faktör kültürdür. Dalton ve Druker (2012:598-600) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların şu görüşlerine yer verilir: “Romanya’da yöneticiler otoriterdir ve otoritelerinin görünmesini isterler. Yöneticiler sahip oldukları statüleri için saygı görmek isterler. Eski Romanya’nın psikolojik etkileri hala güçlüdür. Görünüş, Romanya’da önemlidir, küçük patronlar her zaman daha yüksek gözükmek için kaygılanırlar. Çalışma yaşamında kayırma uygulamaları her yerde mevcuttur. Yöneticileriyle iyi geçinenler ödül alır ve böylece insan kaynakları uygulamaları da değişmez”. Romanya’da tüm bu olumsuzluklar karşısında küresel düşünüp yerel davranan, Batı ve Doğunun en iyisini harmanlayan, zaman içinde gelişen çözümlerin tarafında olan, iyi uygulamanın misyoneri olabilecek yöneticiler gerekmektedir.

#### **2.9.1.11. Avusturya**

Kamu İstihdam Hizmetleri (PES), belirlenen hedeflere yönelik personeli ödüllendirme ve daha iyi performans teşviki için, bireysel düzeyde finansal ödülü kullanır. Prim sistemi, denge skor kartlarıyla bağlantılıdır. Miktar, aylık ödemenin %50’sini geçebilir ve yöneticiler personel üyeleri arasında nasıl dağıtılacağına karar verebilir. Bu yalnızca parasal ödül olarak değil aynı zamanda bir başarı işareti olarak motivasyonu kuvvetlendirmeyi amaçlar. (EC, 2013:17). Avusturya PES performans yönetimi uygulamasında, bölgesel düzeyde önemli özerklik vardır. Dokuz bölge-il ulusal düzeyle hedefleri müzakere eder. İller, alt ilçe düzeyleri için hedefleri belirler ve bu kendi bölgeleri için hedef düzeyleri belirleme aşırıya kaçma eğilimindedir. Dolayısıyla sistem boyunca ulaşılabilir hedef düzeyleri belirlemeye ihtiyaç vardır. Coğrafi birimler, benzer coğrafi birimlerin performanslarını istatistiksel karşılaştırma için gözlemler. Bölgesel yöneticiler, performans için sorumluluk almaya teşvik edilir, değişim için sorumluluk almaları beklenir. Bazı PES resmi memurları, performans geliştirmede önemli bir etkiye sahiptir. Yıllık bir kıyaslama süreci sonucunda bölgelerin sıralaması vardır. Bu sıralama

işlemi, performans primi bölüşümü için kullanılır. (EC, 2012:44). Avusturya, Almanya ve İsveç'te insan kaynakları uygulamalarını değerlendiren Muller vd.,'ne (1998:78) göre: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynakları fonksiyonlarının yeterliği ve rolünden olduğu kadar kültür, kurumlar, işletme yapısı gibi ülkeye özel faktörler tarafından da etkilenir. Almanya, Avusturya ve İsveç'te insan kaynakları uygulamaları açısından personel yönetiminden hat yöneticisine kadar sorumlulukların devredildiği görülür. Farklı Avrupa ülkelerinde yönetilen bazı şirketler hala insan kaynakları politikalarını belirli ulusal içeriklere uyarlamak zorundadır. Bu durum örgütsel performansı olumsuz etkileyebileceğinden önemlidir. Diğer bir durum ise bir ülkede geliştirilen uygulamaların diğer ülkelere transfer edilmesinin basit olmadığıdır. Özellikle ABD yönetim tekniklerinin Avrupa'ya transferine başvurulmuştur.

## **2.9.2. Türkiye ve Diğer Ülkelerde Performans Değerlendirme**

### **Türkiye**

Türkiye'de kamu sektöründe çalışan lehine ömür boyu iş garantisi vardır. Türkiye'de kamu istihdamı, 657 sayılı yasayla düzenlenmiş ve bu yasa, çalışanları 4 kategoriye ayırmıştır: Kalıcı ve temel kamu hizmetlerini yapan devlet memurları, özel görevler için geçici bir esasta çalışan sözleşmeli çalışanlar, bir yıldan az süreli sözleşme imzalayan geçici işçiler ve süresiz bir dönem için çalışan diğer kategoriler dışında kalan işçiler. Devlet memurları, grev hakkına sahip değildir (OECD, 2012).

Çalışanların ve temsilcilerinin gerçek anlamda bir yönetime katılmasından Türkiye'de söz etmek mümkün değildir (Hekimler, 2006:337). Türkiye'de performans yönetimi, AB üyeliğine adaylık sürecinde gelişmektedir. Türkiye'nin benzersiz kültürel içeriği, demokratik ve laik devlet olmasını gerektirir. Performans yönetimi Türkiye'de oldukça kendine has bir örgütsel konudur. Ancak özel işletmelerin neredeyse %80'i sistemin güncel bazı yöntemlerini kullanır. Türk kültüründe çalışan ilişkileri önemli bir rol oynar. Türkiye'de uygulanan sistemlerin geçerli, güvenilir olması ve adil performans ölçümü çok büyük önem taşır (Aguinis vd., 2012:386). Türkiye'de performans değerlendirmeye önem verilmeye başlanmışsa da kamuda mevcut uygulamalar kullanılan geleneksel yöntemleri tekrarlamasının ötesine geçmemektedir. Bakanlıklar tarafından görevlendirilen yukarıdan aşağıya çalışan denetim sistemi, belli kalıplarından dolayı yeniliğe açık kurumlar olmasını engellemektedir. Sonuçta sicil amiri ve

müfettişlerce denetlenen bir yaklaşım benimsenir olmuştur. Bu denetimlerin de öznel ve yüzeysel olduğu söylenebilir. Çalışanların gerçek performansları hakkında sağlıklı sonuç almak ve gelişimlerine katkıda bulunmak önemlidir. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan yeni uygulamayla öğretmenlerin değerlendirilmesinde müdür, müfettiş ve yanı sıra öğrenci ve veli görüşü alınmaktadır (Bellibaş ve Gedik, 2013:398).

Türkiye, planlanan reformların bir sonucu olarak kamu istihdamı düzeyinde beklenmeyen değişim rapor edilen OECD ülkelerinin beşinden biridir. Türkiye'nin mali konsolidasyon planı, çoğunlukla gelir artışına bağlıdır. Sonuç olarak istihdam seviyesinde büyük olmayan değişimler beklenmektedir. Ancak merkezi hükümetten bölgesel düzeylere yükümlülüklerin bir kısmının transferi gibi devlet yapısındaki değişimler de rapor edilmiştir.

İKY merkezi birimi Devlet Personel Başkanlığı'dır. Devlet Personel Başkanlığı, belirlenen insan kaynakları politikası için sorumlu olup, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlıdır. Ulusal düzeyde bir merkez İKY idaresidir. Liderlik, rehberlik ve eğitim sağlar, insan kaynakları politikalarını koordine edip yönetir. Resmi çerçevede tavsiyelerde bulunur. Personel ödeme sistemlerini yönetmek, bütçe paylaşımı, primler ve görevlerin dağılımı merkezileşmiştir. Ayrıca görevlerin sınıflandırılması, işe alım ve işten çıkarma merkezi yönetilir. Bakanlıklar, kariyer yönetimi, işe devam ve işten çıkarma işlemlerini yürütür. Performans değerlendirme ve mesleki ahlak kuralları, çalışma koşullarına ilişkin düzenlemeler, merkezi yönetilir.

Türkiye, OECD ortalamasından daha az sayıda bakanlıklara İKY uygulamaları konusunda yetki devri yapar. Merkezi İKY yapısı, çoğu konuda, özellikle performans, ödeme ve personele ilişkin konularda güçlü rol oynar. Fakat birimler İKY konuları yönetiminde rol oynamaz. Türkiye, OECD ortalamasına göre stratejik İKY uygulamalarını daha az uygular. Yönetim için denetime açık olma durumu yoktur. İKY hedefleri, performans değerlendirmelerinde dikkate alınmaz ve bakanlıkların İKY kapasitesini düzenli değerlendirmesi benimsenmemiştir. Fakat bir yıllık süreyi kapsayan sistemli bir planlama kullanımdadır.

Kamu görevinde işe alma, OECD ülke ortalamalarına kıyasla büyük ölçüde kariyer temellidir. Çeşitli gruplar için giriş merkezi yönetilir, ilgili gruba özel bir sınav

uygulaması yapılır. Bazı görevler, dışarıdan işe alıma açıktır ve doğrudan başvuru yapılır. Engelli başvuruları için farklı bir sınav sistemi vardır.

Türkiye, sağlık kurumları hariç performans dayalı ücret kullanmayan beş OECD ülkesinden birisidir.

Temel ücret ve primler, merkezi hükümetin tümü için toplu görüşme düzenlemesi kapsamında sonuca bağlanır. Ödeme formları, enflasyona endeksli ve yıllık revize edilir. Türkiye’de kamu istihdamı endüstri ilişkileri yapısı, yüksek düzeyde merkezileşmiştir. Sendikaların memuriyetle ilgili rolleri zayıftır ve kamu bütçesi almazlar. Ücret görüşmeleri, iş koşulları, yeni yönetim araçlarının girişi, yeniden yapılanma faaliyetleri merkezi yapılır. Yasa gereğince sendikaların ücrete ilişkin görüşlerine başvurulur, çalışan koşullarıyla ilgili danışma, gönüllü yapılır. Ancak bazı kamu hizmet kategorileri, sendikal haklara imtiyazlı iken tüm kamu çalışanları grevden katı bir şekilde yasaklıdır. İKY politikalarına ilişkin reformlar hakkında bilgi sağlanamadığı Aralık 2012 yılı OECD raporunda belirtilmektedir (OECD, 2012).

Türkiye’de performans yönetimi sistemi planlama aşamasında olup yasalaşmamıştır. 2005 yılından beri bireysel performans yönetim sistemi, hastanelerde gerçekleştirilmektedir. Her hastane, performans değerlendirilmelerinde kullanılmak üzere performans katsayısı ve performans göstergelerine sahiptir (KPI, 2013:70). Kamu örgütlerinde dar anlamda bir performans değerlendirme olarak görülebilecek “yıllık sicil raporu” doldurulması uygulaması en son 2010 yılında yapılmıştır. Bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin bazı bakanlıklarda (Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, SGK vd.) uygulamalara başlanmışsa da çoğu kurumda henüz bireysel performans değerlendirme uygulamalarını göremeyiz.

### **Norveç**

Merkezi İKY yapısı; İşveren Politikaları Müdürlüğü, Kamu Yönetimi Ajansı yönetimindedir. Kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının sendikalaşma ve grev hakkı vardır. Kamu sektörünün yeniden yapılanmasına baktığımızda; Norveç, planlanan reformların bir sonucu olarak kamu çalışma düzeyinde değişim beklenmediği raporlanan 5 OECD ülkesinden birisidir. Kamuda küçülme veya yeniden yapılanma için önemli planlar yoktur. Kamu Yönetimi Ajansının bazı sorumlulukları şunlardır; merkezi ve ulusal düzeyde İKY, liderlik ve rehberlik sağlamak, resmi/yasal çerçevede

tavsiyelerde bulunmak, ödeme sistemi tasarımı, kamu hizmet değerleri iletimi, çeşitliliği teşvik etmektir.

İşe alma, sözleşme süresi, kariyer yönetimi ve işten çıkarma, birimler düzeyinde yönetilir. Birimler işe almada da rol oynarlar. Çalışma koşulları, davranış kuralları ve eşit fırsat politikaları, birim tarafından ve merkez tarafından birlikte yönetilir. Performans değerlendirme sistemi, birimlerin sorumluluğundadır. Norveç, OECD ülkeleri ortalamasından daha az kapsamlı yüzeysel performans değerlendirmesi kullanır. Orta kademe yöneticilerle yıllık bir görüşme formu tutulur, bazı bakanlıklarda 360 derece geribildirim kullanımı vardır. Üstlenilen faaliyetleri kapsayan, zamanlılık ve çıktılarının kalitesi, yetkinliklerin geliştirilmesi ve personel becerilerini kapsayan oldukça geniş bir kriter sıralaması kullanılır. Değerlendirme, kariyer yönetimi için çok önemlidir. Sonuçta Norveç, OECD ülkeleri ortalamasından daha yüksek oranda performans ilişkili ödeme kullanır. Performansa dayalı ödeme, yönetim kadrosu için kullanılır ve en çok temel ücretin %21-40'ı kadar artış için ödeme formu düzenlenir. Sınıflar arasında farklı temel ücret belirlenir. Ancak nitelikler, iş içeriği, performans ve uygun deneyim çok önemlidir. Kıdem temelli ödeme kullanır, yılların sayısı ücret hesaplamada göz önünde tutulur. Çalışanların eğitimine önem verilir ve çalışanlar ortalama olarak her yıl 10-15 gün eğitim alırlar. Kamu hizmetine yeni girenler, bir deneme dönemine tabi tutulurlar ve devlet kurumları arasında eğitim süresine ilişkin farklılıklar vardır.

Gönüllü olmasına rağmen sendikalaşma kamu hizmetlerinde çok yüksektir. Norveç'te 2009 yılı verilerine göre sendikalaşma oranı %87'dir ve kamu hizmeti sendikaları, üyelik sayısı temelli kısmi kamu bütçesi alır. Sendikalarla anlaşma, grev hakkı/minimum hizmet hakkı ve iş taslağı, çalışma koşulları, primler, temel ücret ilişkili olmak zorundadır. Devletin yeniden yapılanması çalışmalarında sendikalara danışılması yasal zorunluluktur. Temel ücrete ilişkin görüşmeler, iş tasarımı ve grev hakkı/minimum hizmet, merkezi olarak düzenlenir. Primler ve iş koşulları merkezi müzakere edilir ve birimlere delege edilir. Tüm kamu çalışanlarına sendika hakkı verilmiştir ve çoğu grev hakkı garantilidir (OECD, 2012).



**Japonya:** Japon ekonomik mucizesinin kaynağı birçok faktöre bağlı olmasına rağmen asıl önemli faktör, insan kaynakları metotlarıdır. Özellikle ilgi çekici olan konu, çalışan bağlılığı ve paternalist yönetim tarzları arasındaki ilişkidir. Diğer önemli bir özellik, bireysel teşebbüs ve bireysellikten çok grup dayanışması ve birlikteliğin teşvik edilmesidir. Genellikle Japon çalışanların, İngiliz veya Amerikalı meslektaşlarına göre daha uzun saatler çalıştığını, tatil konusunda isteksiz olduklarını, genelde alacaklı olduklarını ve işletme başarısı için sürekli gelişim ve yüksek kaliteye önem verdiklerini biliriz. Ancak bulgulara göre çelişki vardır ki Japonlar, İngiliz ve Amerikan meslektaşlarına göre daha az iş tatminine sahiptirler. Japonlar, işlerinin daha az başarılı olduğunu hisseder, işin zor olduğuna ilişkin bildirimleri azdır, meslektaşlarına ve işletmeye karşı sorumlulukları fazladır. Ayrıca Japonlar, Amerikalılara göre işletmelerinden daha az gurur duyarlar. Japon örgüt modelinde, kültürel zorunluluklar, teşvikler ve ömür boyu istihdam öne çıkarken Amerikan örgüt modelinde yönetim kararları, kurumsal felsefe oluşturma, endüstriyel gruplar göze çarpar. Her ikisinde de katılım, gizlilik, samimiyet ve güven önemlidir. Sonuçta çalışan memnuniyeti ile birlikte verimlilik artışı gerçekleşir (Briggs, 1992:33-35).

Japonlar, daha az ödül için İngiliz ve Amerikan meslektaşlarından daha uzun saatler iş yaparlar. Aslında Japonların yalnızca %30'una ömür boyu istihdam sunulur. Temelde Japonlar için görev, birinci önceliklidir ve görev kişisel duyguların baskısından bütünüyle ayrı olmalıdır. Çalışma devam ederken, memnuniyetsizlik, motivasyonsuzluk, işte mutsuzluk genellikle tek taraflı göz ardı edilir. Bu sabır kapasitesi, gerçek duyguyu ortaya çıkarmak için dirençle ilgilidir. Japonlarda örgüt bağlılığı, batılı anlamda bir bağlılık değildir ve herhangi bir zorunlulukla beslenmez. Genç çalışan seçimini yapar ve onun için memnuniyetine bakmaksızın sadık kalmaya hazırlığını yapar. Japonların işletmelerine olan bağlılığı eleştirilse de sonuçta ithal edilemeyecek bir bağlılıktır (Briggs, 1992:42,43).

Japon tipi yönetim modelinin özellikleri arasında ömür boyu istihdama ilaveten, yavaş değerlendirme ve terfi, müşterek karar verme, müşterek sorumluluk ve üstü örtülü kontrol mekanizmaları varlığı performans değerlendirme açısından farklı bir anlayışı ortaya koymaktadır. Söz konusu yönetim modeliyle birlikte Japon kültürünün kendine has özellikleri nedeniyle birey, kendisi, ailesi ve çalıştığı örgütün hedefleri doğrultusunda azimle ve sebatla çalışmayı ilke edinmiştir (Altan, 2005:77).

Japon kamu hizmetinde istihdam, Ulusal Kamu Hizmeti Yasasıyla yönetilir. Genel istihdam yapısı, tüm çalışanları kapsar. Ancak sözleşmeli istihdam koşulları farklıdır. Kamu görevlilerinin grev hakkı yoktur ve emeklilik onların yararına değildir. İşten çıkarmada, düşük performans, fiziksel ve zihinsel yetersizlik veya yeniden yapılanma sebep olabilir. Günlük istihdam, kamu görevinde de kullanılır.

Japonya, planlanan reformların bir sonucu olarak kamu istihdam düzeyinde bir azalma beklendiği rapor edilen 27 OECD ülkesinden birisidir. 2006'da personel azaltımı için bir hedef (%5,7 veya 18.900) oluşturuldu. Yeniden yapılanma girişiminin odağı, personelin reorganizasyonu oldu. Devlet, yeniden yapılanma arayışı içindeyken, çalışanları işten ayırmaya yetki aldı. 2010 yılında genel kamu sektörü istihdamı (kamu şirketleri hariç) işgücünün %6,7'si ile OECD ülkelerinin en düşük oranı olup, OECD ortalamasının (%15,1) oldukça altındadır.

İnsan kaynakları politikasını belirlemek için sorumlu olan merkezi İKY birimi, Başbakanlık ve Ulusal Personel Otoritesidir. İşçileri ve İletişim Bakanlığında yer alır. Sorumlulukları; ulusal ve merkezi düzeyde İKY idaresi, liderlik ve rehberlik sağlamak, insan kaynakları strateji tasarımı, insan kaynakları politikası yönetimi ve koordinesi, yerel çerçevede tavsiyede bulunmak, ödeme sistemi tasarımı ve kontrolü, beceri düzeyleri ve güçlendirme standartlarını belirlemek, ücret düzeylerini belirlemek, eğitim sağlamaktır. Personel ödeme sistemi, bütçe, primler merkezi oluşturulur. Görev sınıflandırma sistemi ve işe alma merkezi yönetilir. Kariyer yönetimi ve işten çıkarma bakanlıkların sorumluluğundadır. Eşit fırsatlar sağlanır ve merkezi İKY yapısınca gözlenir. Çalışma koşulları ve performans değerlendirme merkezi yönetilir. Merkezi İKY yapısı, sorumlulukların geniş bir kısmını elinde tutar. Bakanlıklar, aynı zamanda birçok konunun yönetimiyle alakalıdır. Japonya, OECD ülke ortalamasına kıyasla insan kaynakları kararlarında performans değerlendirmeyi büyük ölçüde daha çok kullanır. Değerlendirme, neredeyse tüm çalışanlar için zorunludur ve çalışanlar, her altı ayda bir en yakın yöneticiden yazılı geri bildirim, bir görüşme formu alırlar. Kriterlerin geniş kapsamlı bir çeşidi kullanılır; üstlenilen faaliyetleri kapsayan, zamanlılık ve çıktılarının kalitesi, işin maliyet etkililiği, yetkinlikleri geliştirme ve kişilerarası becerileri geliştirme gibi. Sonuçta Japonya, OECD ülke ortalamasından daha çok performansa dayalı ücret kullanır. Kıdem temelli ödeme kullanılmaz. Performansa dayalı ücret sistemi çoğu kamu çalışanı için özel prim formunda ve/veya kalıcı ödeme artışı şeklinde

kullanılır. Performans ilişkili ödemenin bileşeni, %8-%80 arasında ödeme seviyeleri aşamasında değişebilir (OECD, 2012).

Japonya'da öz-değerlendirme uygulaması, 2000 yılında Eğitim Kültür Spor Bilim ve Teknoloji Bakanlığınca Tokyo'da öğretmenlerde uygulanmıştır. Öz-değerlendirme uygulanmasında, iki yönlü değerlendirme yapılmıştır. Öz-değerlendirme ve performans değerlendirme temelinde yönetici, öğretmenlere açıklama veya uygun talimat verir. Bu uygulamadan öğretilerin beceri, yetenek ve işgücünün artması, uygun pozisyonlara görevlendirilmesi beklenmektedir. Böylelikle okulların daha aktif, kendini geliştiren ve uygun işleyişe sahip olması amaçlanmaktadır (Waxin ve Bateman, 2009:501).

Japonya'da terfi kararlarına katkıda bulunan etkenlerin dizisine ilişkin veri mevcut değildir. Ama personel değerlendirme, başarı temelli terfiyi sağlamayı amaçlar ve hiyerarşik aşamalar arasında terfiyi sınırlayabilir. Japonya, OECD ortalamasına benzer boyutta üst düzey memur için İKY uygulaması kullanır. Üst düzey memurlar, merkezi belirlenen bir beceriler profiline sahiptir ve ayrı bir grup olarak düşünülür. Ulusal Kamu Hizmetleri Reform Temel Yasası 2008'de yürürlüğe girmiş ve devlet tarafından üst düzey memur pozisyonları için gereken bilgi ve becerilerle hangi adayların hazırlanması gerektiği, yönetici adayları için kariyer gelişim kursları düzenlenmesi öngörülmüştür. Üst düzey memurlar işe alındıktan sonra kamu hizmetinde kariyer ilerlemesi boyunca asıl üzerinde durulan konu, onların performans yönetimindeki durumlarıdır. Bakanlar, tüm yönetim düzeyinin işten çıkarma ve ataması üzerinde etkilidir. Fakat hükümette bir değişimle değişikliğe tabi tutulan yönetici yoktur (OECD, 2012).

**Endonezya'da** 1999'dan beri performans sonuçlarına ilişkin açıklık ve hesap verebilirlik üzerine çeşitli reformları görmek mümkündür. Endonezya'da sonuç odaklı stratejik performans yönetim sistemi uygulamalarına başlanmıştır. Uygulanan bürokratik reformların yarından fazlası sürdürülebilir bir performans sonucu için bütüncül bir araç olarak Balanced Scorecard uygulamasıdır. Ancak bu reformların başarısı liderliğe bağlıdır ve Endonezya'da Balanced Scorecard uygulamalarının sorumluluğunu alan yöneticilerin geleneksel bürokrasi kabuğundan çıkıp, performans sonuçları başarımı için çok yönlü paydaşlarla işbirliği içinde olması gerekmektedir. Endonezya'da sürdürülebilir bir kamu sektörü performans yönetiminin başarısı için yöneticilerin denetime açık olması ve müzakereci liderlik uygulamalarına ihtiyaç vardır (Budiarso ve Mir, 2012:1,20).

**Brezilya**, 1824 yılında Portekiz'den bağımsızlığını kazandıktan sonra İmparator Pedro I tarafından ilk anayasası hazırlanır ve “yetenek ve üstünlükleri hariç her vatandaş ayırım olmaksızın politik, askeri ve kamu görevlerine kabul edilebilir” hükmü getirilerek yetenek ve meziyetlerin değerlendirilmesi gerektiği ifade edilir. Bugün Brezilya'da performans temelli tazminat, kamu sektörü modernizasyonu ile genel hale getirilmiştir. 1990'lı yıllarda kamu yönetiminin yeniden yapılanması için amaçlar belirlenmiş ve rehberler hazırlanmıştır. 1998 yılında kamu çalışanlarının daha nitelikli olanları için prim kullanımına başlanmış, temel ücretin bir yüzdesi olarak aylık prim ödemesi modeline geçilmiştir. Bireysel ve örgütsel değerlendirme sonuçlarına göre ödeme yapılmaktadır. Brezilya'da performans değerlendirme sistemi ve ödüller, yasayla ve merkezi personel yönetim ofisi (MPOG) tarafından düzenlenir. Her kademedeki terfi ve ilerleme kuralları belirlenmiştir. Çalışanlar, hedeflerin başarımı çerçevesinde öz-değerlendirme, eş-değerlendirme ve orta ve üst yöneticileri tarafından değerlendirilir, sonuçları geri-bildirimle çalışana iletilir. Düşük performanslı çalışanın performansının gelişimi için eğitilmesi sağlanır. Bireysel performans değerlendirme, çalışanın becerilerini yansıtan kriter ve standartlara dayanır. Kriter ve standartlar, çalışanları görev ve faaliyetleri kapsamında objektif yansıtmayı amaçlar. Bireysel değerlendirme, görevleri yerine getirme temellidir ve en az şu faktörleri kapsar: İş verimliliği, ekip çalışması becerisi, işe bağlılık, kurallara uyum, gerekli teknik ve metotları bilme ve kullanma vd. Polis, diplomat, denetçi ve yargı mensubu gibi bazı meslekler için performans değerlendirme yalnızca terfi amaçlı kullanılır (Grossi, 2012:10-14).

**ABD:** 1995 yılında performans yönetiminde yerel yönetimlere daha çok yetki devri için düzenlemeler yapılmıştır. 2000 yılında, performans yönetimi ve stratejik planlama arasındaki bağlantıyı güçlendirmiş, yönetici performans değerlendirmesinde Balanced Scorecard ölçümü kullanımını uygulamaya konmuştur. 2002 yılından beri kurumların insan sermayesi yönetimi değerlendirme ölçütlerini, standartlarını ve sistemlerini kurması gerekir. 2005 yılında ise performansa dayalı ödül hesaplamada ödüllerin düzenlenmesi yapılmıştır (KPI, 2013:45).

ABD'de Personel Yönetim Ofisi (OPM), Birleşik Devletlerde federal personelin merkezi yöneticisidir ve kurumlardaki performans değerlendirme sisteminin tasarımı ve ödül programları için genel bir çerçeve düzenler. Bu genel çerçeve kapsamında kurumların amaçlarına ulaşması, performansını geliştirmesi için gerekli olan performans

yönetim sistemi oluşturulur. ABD’de ödüller kurumlar tarafından belirlenir ancak asla maaşın artırılması çabasını içermez. Ödüller, periyodik düzende değildir ve parasal olmayan ödüller de kullanılır (Grossi, 2012:19,25). ABD’de üst düzey yetkililerin temel nitelikleri: yaratıcılık, inovasyon, dış farkındalık, dirençlilik, esneklik, stratejik düşünme, vizyon, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, ekip kurma, hesap verebilirlik, belirleyicilik, problem çözme, teknik yeterlilik, finansal yönetim, insan sermayesi yönetimi, teknoloji yönetimi, işbirliği kurma vd. ABD’de yönetici temel nitelikleri: müşterilere hizmet vermek, başarılı ekipler kurmak, örgüt içi ve dışında iş birliği gibi federal bir kurumsal kültür oluşturmak için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kapsar (Kim, 2011:7).

Bellibaş ve Gedik (2013:398-400), geçtiğimiz on yıl içerisinde ABD’nin birçok eyaletinde öğretmen performansının değerlendirilmesi zorunlu hale geldiğinden ilgili yasanın okullar tarafından nasıl uygulamaya geçirildiği, uygulama sırasında karşılaşılan sorunları ve bölgenin geliştirmiş olduğu çözüm yöntemlerini incelemişlerdir. ABD’de öğretmen performans değerlendirme sistemi okul müdürünün değerlendirmesini, esas almaktadır. Ayrıca öğretmenin öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Okul müdürü, öğretmenleri “çok başarılı, başarılı, az başarılı, başarısız” şekline derecelendirmek zorundadır. Beklenen başarıyı gösteremeyen öğretmen, hizmet-içi eğitime yönlendirilmekte, üst üste başarısızlık durumunda ise öğretmenler işlerini kaybetmektedir. Uygulanan performans değerlendirme sistemi, okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişimlerini artırmış, eğitim öğretim faaliyetlerine daha çok zaman harcadıkları tespit edilmiştir. Sistem, genel olarak üç kademe uygulanmaktadır. Planlama aşaması sayılabilecek kademe, bölge idarecileri, okul yöneticileri, uzmanlar ve öğretmenlerden oluşan bir grup eğitim dönemi başında bir araya gelir ve “kaliteli eğitim” ölçütlerini belirler. Denetim veya gözlem aşamasında ise okul müdürleri yıl içerisinde belirli aralıklarla sınıfları gözlemler, belirlenen ölçütlerin ne derecede uygulandığını denetler. Değerlendirme aşamasında ise yıl içerisinde yapılmış olan gözlemler puanları ve öğrencilerin sınav sonuçları göz önünde tutularak, öğretmenler 4 etkinlik derecesine göre değerlendirilir. Değerlendirme görüşmesi sayılabilecek bir görüşme ile okul müdürü ve öğretmen uzlaşarak etkinlik derecesini belirler. Tecrübeli öğretmenlerin uygulamaya olumsuz yaklaşımı vardır ve nitelikli

öğretmen konusunda nesnel değerlendirmenin mümkün olmayışı sisteme getirilen eleştirilerdir.

Öte yandan Dünya ölçeğinde performans değerlendirmede belirli gelişmeler yaşanırken ve performansa dayalı ücret sistemleri yaygınlaşırken hazırlanan programların potansiyel sınırlılıkları da vardır. Eğer çalışanlar, performansa dayalı ücret sistemine inanmaz ise sistem beklenen etkilerini göstermeyecektir. Özellikle sistemin kullanılmasındaki deneyimsizlik, devlet kurumlarının yeterli tecrübesinin olmaması sınırlılıklarıdır. Örneğin, bazı Doğu Asya ülkelerinde Asya finansal krizinde benimsenen performansa dayalı ücret sistemi deneyimsizlikten dolayı hala devlet kurumlarında çatışma üretiyor. Eşitlikçi kültürün varlığı ve sendikaların direnci, terfilerde kıdem sisteminin esas olması, performans artışıyla teşvik veya ücretin orantılı artışının olmaması, yöneticilerin önyargıları, rekabetin olumsuz etkileri, bütçe yetersizliği gibi pek çok neden performansa dayalı ücret sisteminin başarısını engelleyen olaylardır (Kim, 2011:11,12).

**Çin:** Çin'de performans yönetimi genellikle merkezi ve bazı konularda yetki devri yapılarak yerel uygulanır. Çin'de kamu hizmeti kurumlarında yeni yönetim tekniklerinin başlaması; stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, program değerlendirme, kalite akreditasyon (ISO 9000 vb.) performans ölçümü, Balanced Scorecard, yeniden yapılanma (re-engineering), müşteri memnuniyeti vb. yönetim araçlarının kullanımını gerektirdi. Açıkçası son 15 yılda Çin'in performans yönetimi rejimi uzun bir yol kat etti. Çin'in kamu hizmeti şu anda daha çok performans ve liyakat odaklıdır. Memurlar, kariyerlerini doğrudan etkileyen amaçlara odaklanırlar. Geçen yıllarda performans kriterleri daha çok sosyal ve sürdürülebilir amaçları kapsamaya yönelik genişletilmiştir. Yerel yönetimler, performans yönetim süreçlerinin her döneminde performanslarına ilişkin kamu hizmeti memnuniyeti araştırmasına başlamıştır. Ancak anketler uygulanırsa bile hala performans değerlendirmede hizmet alanların görüşüne başvurulması sınırlı düzeydedir. 1990 ortalarından beri pazar ekonomisine giren Çin'in performans yönetim sistemi çabuk gelişti ve kamu çalışanlarına performanslarını geliştirmek için teşvikler sağlandı. Daha önce ekonomik büyümeye vurgu olmasına rağmen bu vurgu sürdürülebilir gelişme, sosyal ve kamu hizmetleri fonksiyonlarına odaklanmaya yöneldi. Sonuçta Çin'in performans yönetimi sistemine kamu katılımını sağlaması, onun

meşruiyetini ve devlet programlarının toplumsal gelişim ihtiyaçlarını etkili karşılmasını sağlayacaktır (Burns ve Zhiren, 2010:4,23,25,26).

**Pakistan'da** geleneksel performans değerlendirme süreci, yeni performans değerlendirme çalışmaları, iş tasarımı, liderlik gelişimi, eğitim, ödül sistemi gibi araçlarla birlikte ivme kazanmıştır. Ancak Pakistan kamu sektöründe performans yönetimi sistemi, yönetici pozisyonundaki kişilerin sık sık değişimi, yetersiz kişilerin yönetici olarak atanması, görev süresi güvencesi olmaması, devlet memurları için beceri ve yetkinlik eksiklikleri yüzünden büyük ölçüde aşınmıştır. 21. Yüzyıla girildiğinde yönetim alanındaki gelişimi Pakistan'daki politikacı ve entelektüel kişiler de dahil benimsememiştir. Kamu görevlileri toplumun tüm alanında, ekonominin tüm sektörlerinde, politik uygulamalar ve politika oluşturmada, yönetimde aktif rol oynarlar. Belki de devletin paternalist yapısından, çoğu gelişmemiş ülkede devlet hizmeti katı kurallı olma eğilimdedir. Devlet kadrolarına giriş engelleri yüksektir ve kamu çalışanlarında verimlikten çok hizmet yılı önemlidir. Ücret skalaları hiyerarşik örgüt yapısına göredir. Özetle tüm kamu hizmetlerinde, kadroların dikey daralmış piramid şeklini aldığı görülür. Pakistan'da devlet hizmetlerinin daha modern bir yapıya kavuşmasının yolu, yetkinliklere sahip, iyi eğitilmiş, amaçları gerçekleştirebilecek düzeyde, çoklu görevleri yapabilen memurlardan geçmektedir. Ayrıca yönetimin merkezi eğilimi nedeniyle insan kaynakları yönetiminde özerklik ve esneklik görülmez. Kamu hizmetlerinde yerel yönetimler, halkın kaygılarını daha iyi anlayacağı şekilde güçlendirilmelidir (Siddiq, 2013:1-3,11,12).

**Hindistan** koşullarında ise performans değerlendirme sonuçlarının geri-bildirimi ve çalışanların bunu benimsemesi oldukça güçtür. Çalışanlar şehirde yaşasalar bile, toplumsal yaşam koşulları ve özellikle kırsal alanda büyüyen çalışanların bireysel değerlendirme sonuçlarını benimsemesi kolay değildir. Zayıf performansın geri-bildirimi, yönetici tarafından nadiren verilir ve bire bir ilişkilerin gelişimi yetersizdir. Orta kademe yöneticilerce verilen danışmanlığın çalışanların beklentileriyle uyuşmadığı gözlenmiştir. Çalışanların kültüre bağlı özellikleri hakkında analizi, her dönemde önemlidir (Dayal, 1976:66,67). Öte yandan Jalaliyoon ve Taherdoost (2012:5685), günümüz bilgi temelli ekonomisinde insan kaynakları gelişimi için gerekli bilimsel çalışmaların yapıldığı yükseköğretim kurumlarının ülkelerin ekonomik gelişimi ve büyümesinde olmazsa olmaz yapısına dikkat çekerek, potansiyel performans

değerlendirme yöntemlerinin gelecekte üniversitelerde uygulanmak üzere incelenebileceğini belirtir.

Dünya’da çoğu ülke, performans anlaşması, belirli özellikleri oranlama ve/veya 360 derece değerlendirme gibi bireysel değerlendirme sistemlerini kullanır. Kurumlar, performans değerlendirme sonuçlarını performansa dayalı ücret için temel veri olarak kullanırken (Kim, 2011:3), çoğu gelişmekte olan ülke, hala geleneksel tekli değerlendirme sistemine bağlıdır. Örneğin, **Ürdün**’de doğrudan ilk yönetici değerlendirmeyi tek başına yapar. Hizmet alanların ya da astların bireysel değerlendirmelerde görüş bildirmesi hiç yoktur ya da çok azdır. **İran**’da performans değerlendirme, genellikle değerlendirmeden çok çalışanın davranışlarıyla ilişkili ve öznel bir yapıda, yukarıdan aşağıya bir süreçtir (Waxin ve Bateman, 2009:502). Geleneksel değerlendirme metotlarından kurtulamayan İran ve Ürdün’ün aksine başarılı örgütlerin sürekli olarak değişen örgütler olduğunu söyleyebiliriz. İnsan kaynaklarının değişim adımı, rakipler, müşteriler, hükümetler, baskı grupları ve çalışanlar aracılığıyla, ekonomik ve sosyal baskılarla artar. Örneğin; Avrupa coğrafi ve siyasi değişimi sonucunda Polonya, Macaristan ve Doğu Almanya için değişim ve adaptasyon oldukça sıkıntılı gerçekleşmiştir. Özellikle Doğu Almanya insan kaynakları personeline Batı Almanya ile birleşme döneminde sempati duyabiliriz. Çünkü farklı genel kültür, endüstri ilişkileri ve deneyimlerle ilk kez karşılaşmışlardır (Tyson ve Brewster, 1991:258,259).

Günümüz koşullarında çalışanlar, birimlerinin başarısına sağladıkları katkı için finansal araçlarla ödüllendirilmelidir. Devletlerin yüksek performansı ödüllendirmek için kullandıkları formüller değişiktir. Örneğin, **Gürcistan**’da performans artışı 2 bileşenden oluşur. Performans beklentilerini karşılayan ya da aşan çalışan, piyasa koşullarına göre düzenleme yapılarak ödüllendirilir ve performans düzeyine göre değişen ödül verilir (Selden vd., 2014:605).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Problemi, Amaç ve Önemi

Araştırmanın problemi: “Kamu kurumlarında performans yönetimi sistemi uygulamaları nelerdir? Mevcut uygulamalar kapsamında kamu kurumları çalışanlarına yönelik nasıl bir performans değerlendirme modeli önerilebilir?” sorusudur.

Araştırmanın amacı:

- Kamu kurumlarında performans yönetimi sistemi uygulamalarını incelemek,
- Çalışanlar için yeni bir performans değerlendirme modeli önerisi sunmak,
- Kamu kurumlarında performans yönetimine ilişkin var olan sorunları ortaya koyarak çözümü için alınacak tedbirleri belirlemektir.

Araştırmanın önemi:

- Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, kamu çalışma yaşamında performans yönetimi sistemi hakkında bilgi verecektir. Böylece çalışanların performans yönetimi sistemine ilişkin olumlu ve olumsuz düşünceleri belirlenip, olumsuzlukların giderilmesi yönünde öneriler sunulabilecektir.
- Kamuda performans yönetimi sisteminin oluşturulması ihtiyacı halen devam etmektedir. 2014-2018 10. Kalkınma Planında da işlevsel bir performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla elde edilecek bulgular kamuda ve özel işletmelerde personelin verimliliğinin artırılması ve hizmet/ürün kalitesini yükseltmek amacıyla etkin bir performans yönetimi sistemi oluşturulmasına yardımcı olacaktır.
- Performans yönetimine ilişkin daha önce yapılmış araştırmalar ve tez çalışmaları vardır. Ancak araştırma, kamu kurumlarında son dört yıldan beri performans değerlendirilmeyen çalışanlar için yeni bir performans değerlendirme modeli ortaya koyabilmek üzere veriler sunacaktır. Elde edilen verilerle etkin ve verimli bir performans değerlendirme modeli oluşturulması, sadece çalışana ve yöneticilere değil tüm kamu sektörüne yarar sağlayabilecektir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise kamu kurumları çalışma yaşamına ilişkin olması, bireysel performans yönetimi sistemi uygulamaları ve performans değerlendirme yöntemleri ile

sınırlı olması, olgusal verilerin; insan, belge ve diğer kaynaklardan görüşme, yazışma ve belgesel tarama teknikleriyle toplanmasıdır.

### **3.2. Yöntem**

Yöntem alt bölümü, verilerin toplanması ve verilerin analizi kısımlarından oluşmaktadır.

Bu araştırmada, nitel bir veri toplama yöntemi olan odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Odak grup görüşmesinde, görüşmeyi yapan kişi küçük bir grup insandan (genellikle dört ile sekiz kişi arası), bir dizi sorun hakkında düşünmesini ister. Katılımcılar, aynı fikirde olabilirler ya da olmayabilirler; görüş birliği ne gerekli ne de arzu edilen bir şeydir. Hedef, katılımcıların diğerlerinin görüşlerini duyabildiği ve buna göre kendi görüşleri üzerine düşünebildiği sosyal bir ortamda, insanların bir konu ya da konular hakkında gerçekten ne düşündüklerini kavramaktır. Odak grup görüşmesi bir tartışma olmayıp problem çözme veya karar alma grubu da değildir (Büyüköztürk vd., 2013:146). Bu nedenle katılımcıların duygu ve düşüncelerini anlamak, nicel görüşmelerden farklı olarak yüzeysel değil daha derin bilgi edinmek esastır (Kuş, 2009:87).

Çalışma grubu, farklı kamu kurumlarında görev yapan müdürlerden oluşturulmuştur. Müdürler, kurumlarıyla ilgili mevzuatlar ve yürütülen çalışmalar hakkında diğer çalışanlara göre daha çok haberdar olacakları varsayımıyla belirlenmiştir. Manisa kamu kurumlarında görev yapan ve görüşme talebini kabul eden 14 müdüre, öncelikle odak grup çalışmasına katılıp katılamayacakları sorulmuş, kabul eden 6 müdür ile toplantı yer, gün ve saati ortaklaşa belirlenmiştir. Kurum müdürlerinin tamamı erkek ve üniversite mezunudur (Tablo 17). Bu arada Manisa Valiliği protokol listesi incelenmiş; protokol listesinde yer alan mülki amirler, milletvekilleri, silahlı kuvvetler ve yargı mensupları, siyasetçiler, yerel kurum ve kuruluşların yönetici ve başkanları ile kamu kurumları yöneticilerinin toplam sayısı 358 kişi olup, cinsiyete göre %11,7'si (42 kişi) kadın, %88,3'ü (316 kişi) erkektir (Manisa Valiliği, 2014). Araştırmaya katılan müdürlerin temsil ettiği kamu kurumları, örgütlenmesi yaygın, köklü tarihsel geçmişi olan, geniş kitlelere hizmet veren ve kısmen personel sayısı fazla olan kurumlardır (Tablo 18).

**Tablo 17: Çalışma Grubu Üyelerinin Demografik Bilgileri**

Frekans (N)	Cinsiyeti	Yaş	Ortalama (M)	Hizmet Yılı	Ortalama (M)	Öğrenimi	Yöneticilik Yılı	Ortalama (M)
1. Müdür	Erkek	49	49,50	27	26,16	Lisans	17	19,5
2. Müdür	Erkek	55		30		Lisans	23	
3. Müdür	Erkek	53		28		Yüksek Lisans	26	
4. Müdür	Erkek	38		16		Yüksek Lisans	6	
5. Müdür	Erkek	57		33		Yüksek Lisans	28	
6. Müdür	Erkek	45		23		Yüksek Lisans	15	

Odak grup görüşmesine katılan müdürlerin ortalama yaşı 49, hizmet yılı 26 yıl ve yönetici olarak çalışma yılı 19 yıldır (Tablo 17).

**Tablo 18: Çalışma Grubu Üyelerinin Kurum Bilgileri**

Kamu Kurumları	Kuruluş Yılı	Personel Sayısı	Bağlı Birim Sayısı
1. Kurum	1923	7232	24
2. Kurum	1927	409	27
3. Kurum	1937	286	12
4. Kurum	1930	110	7
5. Kurum	1940	53	6
6. Kurum	1924	886	27

Araştırmaya katılan müdürlerinin temsil ettikleri kurumlar, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşundan itibaren örgütlenmesini tamamlamış kamu hizmeti kurumlarıdır.

### 3.2.1. Verilerin Toplanması

Odak grup görüşmesi, kurum müdürlerinin uygun olduğu bir zamanda Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi toplantı salonunda yapılmıştır. Görüşme, tek oturumda 93 dakika sürmüştür. Görüşmeye başlamadan önce, görüşmenin not alınarak ve ses kayıt cihazıyla kaydedilmesi gerektiğine ilişkin katılımcılara bilgi verilmiş, izinleri alınmıştır. Katılımcıları tanıtır isim ve unvanlarını yazan kartlar hazırlanarak önlerine konmuş ve çalışma grubu üyelerinin birbirlerini rahatça görebileceği ve iletişim kurabileceği bir oturma düzeniyle görüşmeye başlanmıştır.

Öncelikle grup üyeleri birbiriyle tanıştırmış, görüşmenin amacı, süresi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma için elde edilen bilgilerin başka bir amaçla kullanılmayacağı belirtilmiştir. Görüşmede kurum müdürlerine 12 açık uçlu soru ve 4 yarı yapılandırılmış soru (7, 8, 10 ve 14. maddeler) olmak üzere 16 soru yöneltilmiştir (EK 1). Sırasıyla görüşlerini bildiren kurum müdürlerine, konuşmanın akışına göre ilave sorular sorulmuş, bazen de müdürler birbirlerine soru cevap yöneltilmişlerdir. Odak grup görüşmesi, tüm grup üyelerinin aktif katılımıyla, planlanan süre içerisinde tamamlanmıştır. Odak grup görüşmesi hazırlık aşamasından sonuçlarının değerlendirilmesine kadar geçen tüm süreçlerde Doç. Dr. Asena Altın Gülova'nın desteği alınmıştır.

### **3.2.2. Verilerin Analizi**

Görüşme verilerinin analizinde amaç, elde edilen görüşme verileri ile araştırma konusunu ilişkilendirmektir. Bu işlem yapılırken, "Görüşme verileri araştırma sorusuna ilişkin literatürü destekliyor mu?", "Görüşmenin anlatmak istediği ana tema nedir?" gibi soruların göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır (Büyüköztürk vd., 2013:163,164). Odak grup görüşmelerinin çözümlenmesi, nicel çalışmalara göre daha az yapılandırılmış, daha çok açılıydır. Sayısallaştırma tercih edilen ve uygun bir yöntem değildir. Odak grup görüşmelerinde genelleme kaygısı olmadığından, sayısallaştırmaya da gerek yoktur. Sayısal veriden çok, bireysel düşüncelerin farklılıklarının nasıl verildiği önemlidir. Ayrıca, araştırmacının öne sürdüğünün aksine, ortaya çıkan farklılıkları sunmak bütün nitel araştırmalarda olduğu gibi, burada da çok önemlidir. Verilerin analizinde içerik analizi en uygun yöntemdir. Veri analizinde en iyi yol, kayıt sırasında ya da sonrasında çözümlene yapılırken, belli başlıklar altında anahtar temaları belirlemektir. Raporda genel olarak temalara göre belirlenen algılar yer almalıdır. Analiz yaparken ve raporlaştırırken konuşma dilinin olduğu gibi kalmasına dikkat edilmelidir (Çokluk vd., 2011:105).

Müdürlerin her birine numara verilerek (M1, M2 gibi) görüşme konuşmaları üç kez dinlenmiş ve yazılı bir metin oluşturulmuştur. Verilerin amaçla ilişkisini saptama için çözümlene yapılmıştır. Bulguların analizinde, müdürlerin ifadelerinden örnek aktarmalar yapılmış, aynı görüşü belirten ifadelerin yalnızca birine yer verilmiştir.

### 3.3. Bulgular ve Yorum

Odak grup görüşmesinden elde edilen veriler 4 ana tema altında çözümlenerek içerik analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan temalar:

1. Performans planlama,
2. Performans değerlendirme,
  - a. Değerlendirme kriterleri,
  - b. Değerlendirme sıklığı ve değerlendirmeciler,
3. Değerlendirme sonuçlarının kullanımı,
4. Eleştiri ve öneriler olmak üzere dört grupta toplanmıştır.

#### **Tema 1: Performans Planlama**

Odak grup görüşmesinde sorulan 1, 2, 3, 4 ve 5. soruların cevapları performans planlama teması altında analiz edilmiştir.

#### **Müdürler, kurumlarının amaç ve hedeflerinin olduğunu belirtmiştir.**

(M2): "İnsanoğlunun nasıl yaşamak için umudu sevinci varsa, bir kurumun da amaçları, hedefleri, vizyonu vardır." diyerek kurumları yaşayan bir varlık olarak tanımlamıştır.

(M3): "Hedef ortaya koyuyoruz, ama bunu şeffaf olarak ölçebilecek mekanizmaları henüz daha oturtamadık." diyerek belirlenen hedeflerin ölçümünün yapılmadığını ifade etmiştir.

(M4): "Bizde amaç ve hedefler çok net. Araştırma kuruluşu olduğumuz için kendi amaç ve hedeflerimizi belirleyebiliyoruz. Bunu da teknik arkadaşlarımızın ya da sektörün ya da bölgenin ihtiyacı olan konuları kendi aramızda masamıza yatırıp, kendi önceliklerimizi belirli alanda sıralandırabilip, bunu da hem kendi genel müdürlüğümüze gönderip tamamı olmasa da kısmi olarak kabul ettirebilme şansı olabiliyor. Böylece çalışanlarımız da bunları çok iyi benimseyebiliyor, kendi ortak fikirden çıkan amaçlar doğrultusunda çalıştıkları için çok iyi benimsenme sağlanabiliyor, hem de amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmış oluyoruz."

(M6): "Müdürlüğümüzün amaç ve hedefleri var. Ancak amaç ve hedeflerin belirlenmesinde fazlaca bir çalışanların görüşünün alındığı söylenemez. Bu amaç ve hedefler bakanlıktan yukarıya doğru iletilir ve çalışanlar bunu uygulamakla yükümlüdürler." şeklinde cevap vermiştir.

**Çalışanların amaç ve hedefleri benimsemesi için yapılması gerekenler olarak şunlar ifade edilmiştir:**

(M3): "Personelin amaç ve hedefleri benimsemesinde genel olarak kabul edilen hakkaniyet, liyakat, hüsnüniyet, istişare ve gönül bağı yani bu çerçevede deniliyor ama hedeflenen misyona kullandığımız hem maddi para değerleri hem de diğer doğal değerleri sürdürülebilir şekilde gelecek nesillere aktarmak hedefimizdir. Çabalarımız; bizim toplantılar oluyor, hizmet içi eğitimler oluyor bir kısmı içerisinde yurtdışı geziler olabiliyor, maaş ödülü olabiliyor normal diğer birimlerde olduğu gibi. Bir de mümkün olduğunca sık sık bir araya gelip birlikte bir amaca doğru hedefe doğru bir gönül bağı oluşturmak açısından sosyal bir bağ kurmak, düğündü dernekti, ölümdü, taziyeydi onlarda yine hep birlikteyiz. Bir aile ortamı yaratılmaya çalışılıyor." Türk toplumunda var olan paternalist yönetim yaklaşımının burada motivasyon aracı olarak kullanıldığı söylenebilir. Çalışanlarla iş dışında da beraberliğin devam ettirilmesi söz konusudur.

(M3): " Genel kamu içerisinde tabii bir iş güvenliği var, yapabilecek fazla bir şey yok. Onun dışında ayın işçisini, ayın mühendisini, ayın memurunu seçelim dedik. O da acaba ayrıcalık yaratır mı? Görüş ayrılığı olur mu? Diğerlerini içine çekemez miyiz diye yarışma ortamı yaratır ve herkes birbirinin önüne geçmeye mi çalışır diye ondan da vazgeçtik. Ancak Elginkan Eğitim Merkeziyle hem yatay hem dikey örgütsel iletişimde neler yapılabilir diye bütün personelin oradan toplam kalite yönetimi çerçevesinde bir eğitimden geçirmeye çalışacağız." demiştir.

(M2): "Çalışanlarımızı mutlu edebilmek için önce bir ücretleme, ondan sonra liyakat sistemi ve eğitimden sonra ödüllendirebilmek gerekiyor. Mesai ile sınırlı kalmadan mesai içinde ve dışında işi bitirerekten, izin vererekten değişik araçlar kullanılıyor."

(M1): "Performansa dayalı sistem herhalde en radikal bizde uygulanıyor. Bizde performansa dayalı ücret sistemimiz var. Bu nedenle para tek motive edici araç değildir. İşin sosyal boyutuyla da ilgilenilmesi gerekiyor, insanlara ne kadar çok para verdiğinizden öte insanların diğer yönleriyle, sosyal yönleriyle, çocuklarına kreşir, sosyal yönlerine çok iyi şeyler yapmalıyız. Bu konuda çok başarılı olduğumuzu söyleyemem".

(M4): "Kesinlikle amaç ve hedefler ne kadar net ise çalışanlar o derece benimsiyor, tabii netlikten kasıt bir kalıba sokmaktan bahsetmiyorum. Özellikle biz araştırmada fikirlerin daha geniş olması taraftarıyız. Netlikten kastım bir kalıba sokmak değil hedefi

belirleyebilmek. Kurumun hedefi belirlendikten sonra o konunun ilgili uzmanlık alanındaki personelin yönlendirmesi bireyseldir."

(M5): "Kurumuna gerçekten katkı sağlayanların parasal ödüllendirilmesi gerekiyor. Daha önce yapılıyordu bu, şu anki düzenlemelerle anlamı kalmadı."

**Odak grup görüşmesinde temsil edilen kurumların misyon, vizyon, ve değerleri vardır ve oluşturulma süreci farklılıklar içermektedir. Çalışanlar, misyon ve vizyon oluşturulurken fazlaca bir katkı sağlamıyor.**

(M1): "Tabi ki bakanlık düzeyinde var. Misyon ve vizyon hazırlanırken çalışanlar katkı sağlamaz. Sonuçta bu devletin işi, politikası. Ama şurada bir artı olabilir, bir il müdürünün, kurumun amir olarak görevlendirdiğinin bir vizyonu var ise misyonu var ise onun hayali var ise gerçekleştirilebilir. Her il müdürlüğü kendi misyon ve vizyonunu belirleyebilir."

(M3): "Son yıllarda AB giriş sürecinde tanımlar değişti, vizyon girdi, misyon girdi hangisi misyon hangisi vizyon biraz da karışıklık oldu".

(M2): "Bakanlığımız misyonu vizyonu zaten belli. Hiç kimse karışmıyor, zaten bakanlık web sayfalarında da yazılıyor. Şimdi bunlara katkımız ne oluyor? Sadece eğitimlerde vizyonumuz olsa nasıl olur diye sordukları olmuştur. Bize bir danışıldığını hatırlıyorum."

(M3): "Bizde misyon ve vizyon, bakanlığın kuruluş ve görevleriyle ilgili kısımlara bakıyorlar, düzgün bir Türkçe ile birbirlerine bağlıyorlar, her yerde olan bütün kurumlarda olan etkin, verimli, şeffaf onları da yazıyorlar, hep süslü kelimeler yani. Bütün birimlerimizin kapısında bu asılı. Stratejik planlarımız var, onun dışında kurumsal kimliğimiz var, kartvizite kadar nasıl yapılacağı belli, logomuz var, dinamik sloganımız var."

(M6): "Kurumumuzun her il düzeyinde yapılandırılmış misyon ve vizyonu vardır. tamamen tüm çalışanlar değil de birim yöneticilerinin katılımıyla oluşturduğumuz birlikte yapılan misyon ve vizyon var. Burada şu konu var, oluşturulma sürecinde ne kadar çok kişiye ulaşırsa o kadar fayda sağlıyor diye düşünüyorum. Çünkü tepeden inme yukarıdan aşağıya emrivakiden ziyade her bölgenin ilin kendine göre öncelikleri var. Manisa'da örneğin ihracat öncelikli diğer illere göre ihracat ifadesi yer alabilir."

**Müdürler, yerel teşkilatların misyon, vizyon oluşturmasına, kurumlar arası rekabete olumlu bakıyor.**

(M4): "Aslında ayrı bir misyon ve vizyon yapılabilir. Yereller yapabilir ancak bizim misyon ve vizyon cümlemiz o kadar geniş ki bakanlığımızın tüm teşkilatı kucaklayan misyon ve vizyonu kargaşayı ortadan kaldırıyor. Bizim fazla bir sıkıntımız yok."

(M5): "Bizim rekabet edebileceğimiz birisi yok."

(M3): "Bizde var o rekabet aslında. Yılda bir defa cari ödenekleri iyi kullananlara bir ödül verilir. Ne olabiliyor, oradaki grup yurtdışında bir gezi olduğunda oraya gönderilebiliyor. Bu onayladığımız bir şeydir. Kıyaslama, rekabeti onaylıyoruz. "

(M2): "Bizim bakanlığımızda vardır. Bültenlerde de yayınlanır. Örneğin A ilinde şu kadar gider gerçekleşme oranı, B ilinde gelirler ve gider şu kadar karşılandı veya arttı mesela Manisa kendi geliriyle giderini karşılayan bir il. Bu da bizim için olumlu bir süreçtir. Ödüllendirilmesi de müdürün atanmasında, terfisinde kullanılıyor. "

**Kurumlarda iş tanımları ve iş analizleri yapıyor.**

(M1): "Güncelliyoruz her yıl. Çünkü çalışanlar 3 aylık 6 aylık yıl sonu karneleri alınıyor. Benim de iş tanımım var, yazılı olarak herkesin var."

(M2): "Bizde de iş tanımı iki sene önce yeni yeni yapılmaya başlandı. İş tanımını, biz görevlendirme olarak anlıyoruz. İş analizinde değişiklikler zamanı gelince yapıyor. Tahakkuk, tahsilat gibi. "

(M3): "Bizde norm kadro yok. Mesela bölge müdürlüğünde 286 memur var. Her ne kadar iş tanımları iş süreçleri de belli işleri belli kişiler götürüyor. Mühendisi de böyle diğer memurları da böyle. Yani bizim dairemizde elektronik iş takip formu diye elektronik sistemden sabah ne yaptınız öğleden sonra ne yaptınız yazmak zorundasınız. İş tanımları da yazılmış."

**İş tanımları ve iş analizlerinin hazırlanmış olması işin yapılmasını kolaylaştırıyor.**

(M3): "İş süreçleri belli. Örneğin bir avcılık belgesinin hangi süre içerisinde, nasıl müracaatla, hangi belgelerle birlikte nasıl alınabileceği tanımlamaları belli."

(M4): "İş tanımları, iş akım şemaları, iş analizlerinin tamamı ilgili yönetmelik kapsamında mevcut."

(M5): "Bizim iç denetim sistemi kuruluyor."



(M6): "Bizde de iş tanımları ve iş analizleri yapılmaktadır."

**Çalışan performansı değerlendirilirken iki kurum hariç iş tanımları ve iş analizlerinden faydalanılmıyor.**

(M1): "Bizde ekipten önce bireysel performans ölçülüyor. Kurumu değerlendirirken ekibi değerlendiriyorsunuz. Örneğin bir kurumun değerlendirilmesinde yaklaşık 540 soru sorulmaktadır. Bireysel performans ve kurumsal performans ölçülüyor. Mesela ben gidiyorum A hastanesine gidiyorum, düşünün hastane yöneticisi, çalışanın eğitim performansını bile takip etmek durumunda. Öte yandan da filan faturanın tahsiliyle ilgili fatura kurumuma geldiğinden itibaren bu fatura satın almışım diyelim ben bunu hastane olarak, bunun satın alma biriminden tahsilat pozisyonuna geçinceye kadar ki kaç günlük süre var, kurum demiş ki 10 gün, bunu faturaya dönüştürüp hizmetin içerisine sokmam lazım ve demiş ki ben bu hizmeti aldım ve faturaya da dönüştürdüm. Peki, kaç günde ödüyorum? Ödeme gün süreleri? Demiş ki eğer ödeme gün süreleri 90 günden fazla ise şuradan sana bir eksi verelim. Yani bizim hem bireysel hem de kurumsal anlamda hastanenin her birimini ayrı ölçüyoruz. Hastaneyi, yönetimlerini, genel sekreterliği, her birimi ölçüyoruz. Sağlık Bakanlığında yalnızca Kamu Hastaneleri Kurumu diye ayırdığı kurumlarda. Örneğin Sağlık Müdürlüğü bünyesinde böyle bir şey yok. Normal, rutin her zamanki sistem devam ediyor."

(M2), (M3), (M5), (M6): "Bizlerde böyle bir uygulama yok."

**Çalışan performansı değerlendirilirken, iş tanımları ve iş analizlerinden faydalanılması yarar sağlayacaktır. Önce kurumların ve birimlerin performansı değerlendirilmeli ardından bireysel performansın ölçümüne gidilmelidir.**

(M1): "Bireysel performansın artırılmasına katkı sağladığı söylenebilir. Ama düşünün ki iki yıllık sözleşme imzalıyorsunuz, Demokles'in kılıcı gibi böyle sallanıyor. Elbette bu çok büyük risk oluşturuyor, bir taraftan da iş güvenliği kaygısına, strese sebep oluyor. Bir süre sonra astlar üstler arasında mobbing oluşacak diye kaygılanıyoruz."

(M2): "Bizim kurumumuzda bireysel çalışmalar ön plandadır. Muhasebe kayıtları yevmiye kaydıyla yapılır. Her bir yevmiye belli bir süre alır. Bu yevmiyeleri işleyen kişilerin bireysel çalışmalarına göre performanslarına bakılır. Müdür olarak bunları tetkik ederiz, yevmiye bazında analiz ederiz."

(M3): "Bize bağı dört tane il olduğundan birlikte çalıştığımız yani ekip çalışmasının önemli olduğu bir durum söz konusu. Yani tek başına bir şey yapılamıyor. Bizde öyle tek kişinin yaptığı işler pek yok."

(M4): "Bizde 2013 yılından itibaren hem bireysel hem de kurumsal performans ölçümü yapılmakta. Bu da yönetmelikte de belirlenmiş durumda. Kriterlerin oluşturulmasında katılımcı olarak kurum içlerinden başlanmak üzere daha sonra kurum amirleriyle birlikte, oluşturulan komisyonlar tarafından çalıştay şeklinde yönetmeliğimiz hazırlandı ve yürürlüğe girdi. İki yıldır uyguluyoruz. Sıkıntılar mutlaka var. En büyük sıkıntımız genele hitap etme çabası. Yönetmelik özele pek fazla inemiyor. 110 kişilik bir kurumuz yalnızca 23 teknik personel araştırmacı olarak çalışır. Yalnızca bunların performansının ölçümüyle ilgili. Ama performansın etkisini ilk yıllardan itibaren olumlu etkilerini görmeye başladık, olumlu olarak görüyoruz."

(M5): "Bizde birimler birbiriyle farklı işler yapıyor. Dolayısıyla öncelikle birimin performansı, ardından şahısların performansına geçmek daha iyi."

(M6): "Hedefler zaten kurum olarak belirleniyor. Kurum olarak belirlenen hedeflerin bireysel performansın ölçülmesi biraz zor. Dolayısıyla örgüt hedeflerini oluşturduktan sonra kurumsal hedeflerin ölçülmesi daha mantıklıdır. Zaten Türk kültürüne ekip performansı birliktelik başlangıç için daha uygun olduğunu kurumumuz açısından düşünüyorum. Açıkçası bizde bir performans yönetim sistemi şu anda uygulanmıyor. Sadece hedefler belirlenip kurum o hedefleri gerçekleştirmek için çalışıyor."

**Yerel kurum yöneticilerinin zaman zaman görüşleri alınsa da hedefler üst yönetim/bakanlık tarafından belirlenmektedir.**

(M1): "Profesyonel bir danışma ekibimiz var. Bu ekip kurum başkanlığına danışmanlık verir. Onlar, üstten gelir."

(M2): "Daire amiri tarafından, üste doğru belirlenir."

(M3): "Bizde hedef kriterler bakanlığın yukarıdaki bütçesine göre belirlenir. Onun dışındaki hedeflerimiz var, ziyaretçi sayısının artırılması, onların memnun kalması, temizlik, hijyen koşulları bunlar var zaten. Aldığımız bütçeye göre de performansı her ay aylık müdürler toplantı yapıyoruz. Orada herkesin ziyaretçi sayısı, döner sermaye bütçemizde var, oraya gelen gelir ve gider oranları bir birini tutması lazım. Kontroller, satışlar, önceki üç yıla göre o ay karşılaştırılmalı olarak kendi içerimizde her ilin bir

masaya yatırılıp, analizi yapılıyor. Alınması gereken tedbirler nelerdir yazılı bir tutanakla belirleniyor. Bir sonraki toplantıda nereden nereye geldik problemler neler hemen görüşülüyor."

(M4): "Bizde performans hedef ve kriterleri en alttan başlamak üzere kademeli olarak genel müdürlük düzeyine kadar gidebiliyor."

(M5): " Yukarıdan bize hedefler geliyor."

(M6): "Bakanlık aracılığıyla belirleniyor. Tamamen yukarıdan hedefler gönderiliyor demek o da yanlış olur. Bakanlık tarafından yerel kurumlardan görüşler alınıyor, ama son noktayı tamamen değişiklik de yapmak üzere bakanlıktan geliyor."

Yukarıdaki alıntılarda görüleceği üzere müdürlerin tümü, kurumlarının amaç ve hedeflerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak bu amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların yeterince görüşü alınmadığı ya da alınsa bile kabul edilmesinin tamamen üst yönetime bağlı olduğu belirtilmiştir. Çalışanların amaç ve hedefleri benimsemesi için öncelikle hedeflerin net ve anlaşılır olması, genel hedefler olmaması ve çalışanların görüşlerinin alınması gerektiğini belirten müdürler, babacan yönetici davranışlarıyla iş dışında da çalışanla sosyal bir bağ kurarak onları motive ettiklerini ifade etmişlerdir. Motivasyon için çalışana izin vermek, sorunlarıyla ilgilenmek ve parasal ödül gerektiğini ifade eden müdürler, paranın tek başına çalışanı motive etmeyeceğini söylemişlerdir. Çalışanları amaç ve hedeflere yönlendirmede kullanılacak farklı yöntemler hakkında tereddütler vardır. Örneğin; (M3), ayın memurunu belirlemeyi düşündüklerini ancak ayrıcalığa, çekememezliğe ve aşırı rekabete yol açacağı kaygısıyla bu düşünceden vazgeçtiklerini ifade etmiştir. Kurumların misyon, vizyon ve değerleri vardır ve daha çok bakanlıkların hazırlayıp yerel kurumlara benimsenmesi için gönderdiği, yerel yönetici ve çalışanların bu terimlere çokta alışmadığı belirlenmiştir. Müdürler, yerel yönetimlerin misyon, vizyon oluşturmasına olumlu bakıyor. Ayrıca kurumlarda iş tanımları ve iş analizlerinin yapıldığı, bunun işin yapılmasını kolaylaştırdığı, ancak çalışanların performansı değerlendirilirken genelde iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılmadığı, bireysel performansın ölçülmediği belirtilmiştir. Önce kurumların ve birimlerin performansı değerlendirilmeli ardından bireysel performansın ölçümüne gidilmelidir düşüncesi ifade edilmiştir. Yerel kurum yöneticilerinin zaman zaman görüşleri alınsa da hedeflerin üst yönetim/bakanlık tarafından belirlendiği söylenmiştir.

Bazı değerlendirme sistemleri, yöneticileri gereksiz yere uğraştıracak düzeyde zaman alıcı ve bürokratik işlem içerir (Barutçugil, 2002:230). Kamu Hastaneleri Kurumları performans değerlendirme formundaki 540 sorunun fazla olduğunu ve bireysel performans ölçümünün sözleşmeli personeli işten çıkarılma kaygısına sevk ettiğini belirten (M1)'in görüşüne diğer müdürler de katılmıştır. Ayrıca (M3)'ün belirttiği üzere, kapsamlı bir performans değerlendirme olmasa da kurumlar finansal yönden bütçe harcamalarına göre yıllık değerlendirilmektedir.

Odak grup görüşmesinin sonuçları, performans yönetimi sistemine ilişkin yazınla genel anlamda örtüşmektedir. Performans yönetimi döngüsünü oluşturan; planlama, değerlendirme yöntemlerinin seçimi, değerlendirme, görüşmelerin yapılması, geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanımı (Uyargil, 2013:5; Armstrong, 2009:63), hakkında yöneticilerin genel bilgileri olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim süreci: iç dış çevre analizi, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin oluşturulması, temel ve alt stratejilerin oluşturulması ile uygulama ve kontrolden oluşur. Stratejilerin hazırlandığı her iş biriminin yöneticisi veya yöneticileri, stratejik çalışmalardan birinci derecede sorumludur (Ülgen ve Mirze, 2006:57,59). Dolayısıyla görüşme yapılan kurum müdürlerinin stratejik yönetim sürecinin iç, dış çevre analizi ve misyon, vizyon ve amaç ve hedefleri oluşturma çalışmalarında fazla yer almadıkları, görüş bildirmedikleri, daha çok belirlenen stratejileri uyguladıkları yorumlanabilir. Stratejik yönetim sürecinin yönlendirme evresi olarak adlandırılan, kurumların misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesi (Ülgen ve Mirze, 2006:67) hakkında katılımcı müdürlerin yüzeysel bilgileri vardır. Yöneticileri stratejik yönetim ve performans yönetimi sistemine ilişkin bilgilendirmek, çalışmalara aktif katılımlarını sağlamak gerekmektedir.

Bireysel performansın planlanması ve değerlendirilmesinde iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılmaktadır (Palmer, 1993:62; Altan, 2005:73,74; Uyargil, 2013:71; Werther ve Davis, 1996:345; Bingöl, 2006:348). Performans değerlendirmesi yapan iki kurumda (M1, M4) iş tanımları ve iş analizinden yararlanılıyor. Performans yönetimi sistemi uygulamayan kurumlarda, örgütsel performans yönetimini oluşturmadan bireysel performans yönetimi sistemi kurmak başarıyı engelleyebileceğinden (Çevik, 2000:237; Çevik vd., 2008:56), diğer dört kurumda öncelikle örgütsel performansın değerlendirilmesine yönelik çalışılmalıdır. Bu

kurumların iş tanımları ve iş analizlerini hazırlamış olması, bireysel performansın planlanması ve değerlendirilmesi işlevlerini kolaylaştıracaktır. Kamu kurumlarında performans hedef ve kriterleri belirlenirken çalışanların görüşlerinin alınması yarar sağlayacaktır.

## **Tema 2: Performans Değerlendirme**

Odak grup görüşmesinde sorulan 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. soruların cevapları performans değerlendirme teması altında analiz edilmiştir.

### **Çalışanların performans değerlendirmesinde performans hedeflerinin sonuçlarının ağırlığı en az %50 olmalıdır.**

(M1): "İş önceliğimizdir. Sonuç odaklı, ağırlığımız iştir. Böyle olması gerektiğini düşünmüyorum. İnsanları makineye çeviririz böyle. Ancak davranışsal özelliklerin dikkate alınması gerektiği konusunda emin değilim. Çünkü bizim insanımız çok duygusal. Biz Asya insanları çok duygusalız. Bir kişiyi değerlendirirken çok duygusal davranabiliyoruz. Objektif olamıyoruz. Kriterler objektif olabilir ama biz objektif değerlendiremiyoruz. Adamın ekmeğine mi mani olalım dendiğinde iş bitiyor. Ben yöneticimi objektif kriterlere göre atamışsam ve bunları istiyorsam, %50 performans hedeflerinin sonuçlarının ağırlığı olsun. Önce yöneticilerimiz objektif kriterlere göre atanmalıdır."

(M3): "Araştırmalar şunu ortaya koymuş, iletişim becerileri iyi olanların da performansının yükseltilebileceği varmış."

(M2): "Bizim kurumumuzda önce işe bakarız, iş biter, vergi hazinenin kasasına girer. Ondan sonra iletişimine diyaloguna bakarız. Örneğin vezne nasıl karşıladı, güler yüzlü olup olmadığı, iş ilişkisi nasıl. %60 işse, %20 davranışsal ve %20 iletişim olabilir."

(M3): "Bizde de %60'a %40 uygun olacağını düşünüyorum. ",

(M4): "Bence bireysel performans mutlaka önde olmalıdır."

(M6): "Her ne kadar duygusal bir toplum olsak da davranışı muhakkak ele almamız lazım. Sadece sonuç odaklı olmak ileriki aşamada kurumun büyük zarara uğramasına yol açabilecektir. Yani müşteri kaybı vs. bundan da öte personel arasında iç çatışmalara da yol açabilecektir. Dolayısıyla davranışsal yaklaşımı göz ardı edemeyiz. %50 hedefler, %50 davranışsal ve diğer kriterler olmalıdır."

(M5): "Bire bir iş değil de %60'a %40 çok uygundur."

## Tema 2a: Değerlendirme Kriterleri

Değerlendirme kriterleri, davranışlara yönelik ve mesleki bilgi beceri yönünden sorgulanmıştır. Kriter maddelerinin hazırlanmasında Marmara Üniversitesinin devlet memurları yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönergesi ve Boğaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nin performans değerlendirme formundan yararlanılmıştır (Marmara Üniversitesi [MÜ]; Boğaziçi Üniversitesi [BÜ]).

Davranışlara yönelik kriterlerin öncelik sırasına göre belirlenmesinde yarı yapılandırılmış ölçek kullanılmıştır. Müdürler, çalışanların değerlendirmesinde kullanılacak davranış kriterlerini öncelik sırasına göre; girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma, insan ilişkileri, öğrenmeye yatkın olma, organizasyon becerisi, ekip çalışması, kendine güven, çalışma etiği ve strese direnç gösterebilme olarak belirtmişlerdir. Her kriterin öncelik sırası puanları toplamı, toplam puanını oluşturmaktadır.

**Tablo 19: Çalışanlar, Davranışlara Yönelik Hangi Kriterlerle Değerlendirilmelidir? (Öncelik sırasına göre sıralayınız)**

Kriterler	Toplam puanı ve öncelik sırası	
<b>İnsan ilişkileri:</b> Çalışma arkadaşları ve çevreyle uyum, sağlıklı iletişim kurma	21	2
<b>Organizasyon becerisi:</b> Verilen görevi organize edebilme, sonuçlarını takip edebilme	24	4
<b>Öğrenmeye yatkın olma:</b> Hizmet içi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi	23	3
<b>Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma:</b> Yaptığı işle ilgili yeni öneriler sunabilme, güncel olayları takip edebilme	19	1
<b>Ekip çalışması:</b> Ekip üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışma, bilgiyi paylaşma	25	5
<b>Vatandaşlık ve çalışan odaklılık:</b> Görevini vatandaş ve diğer çalışanların beklentileri doğrultusunda yapabilmek	40	8
<b>Strese direnç gösterebilmek</b>	46	9
<b>Çalışma etiği:</b> Etik kurallara uyma	37	7
<b>Kendine güven</b>	35	6

Performans yönetimi, hedeflere olduğu kadar davranışlara da odaklanmayı ve en az dokümantasyonu gerektirir (Armstrong, 2006:501). Kriter seçiminde iş verimi ile birlikte çalışan davranışları da dikkate alınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013:187,188). Bulgulara göre müdürler, öncelikle çalışanların girişimci, yeniliklere ve öğrenmeye yatkın olmasını, insan ilişkileri ile organizasyon becerisine sahip olmasını önemsemektedir (Tablo 19).

**Tablo 20: Çalışanlar, Mesleki Bilgi ve Becerilere Yönelik Hangi Kriterlerle Değerlendirilmelidir?(Öncelik sırasına göre sıralayınız)**

Kriterler	Toplam puanı ve öncelik sırası	
<b>İş bilgisi:</b> Yaptığı işe ilişkin teorik, pratik bilgi düzeyi	13	1
<b>Verimlilik:</b> Görevini kurallara uygun, istenilen zaman ve miktarda yapabilme	18	2
<b>İş kalitesi:</b> İşini standartlara uygun yapabilme	23	3
<b>Sorumluluk:</b> Görev sorumluluğuyla ilgili sonuçları üstlenme, sorumluluk alma	27	5
<b>Problem çözme ve üretkenlik:</b> Karşılaştığı problemleri hızlı ve doğru biçimde çözme farklı düşünceler ortaya koyma	30	6
<b>Hizmet alanlarla iletişim becerisi, sözlü ve yazılı ifade yeteneği</b>	25	4
<b>Kendisiyle ilgili konularda karar alabilme</b>	37	7
<b>Kullandığı araç ve ekipmanları, ortamı temiz, tertipli tutma</b>	43	8

Mesleki bilgi ve beceri kriterlerinin öncelik sırasına göre sıralaması ise; iş bilgisi, verimlilik, iş kalitesi, hizmet alanlarla iletişim becerisi, sözlü ve yazılı ifade yeteneği, sorumluluk, problem çözme ve üretkenlik, kendisiyle ilgili konularda karar alabilme, kullandığı araç ve ekipmanları, ortamı temiz, tertipli tutma olarak tespit edilmiştir. Tablo 20'deki bulgulara göre; müdürler, çalışanların "teorik ve pratik bilgi düzeyleri, üstlendikleri işi kurallara ve standartlara uygun istenilen zaman ve miktarda yapabilmesi, hizmet alanlarla iletişimi ve sorumluluk alması" kriterleriyle performanslarının değerlendirilmesini istemektedir. İngiliz kamu performans yönetimi sisteminde olduğu gibi iş tanımı ile verimlilik, başarı, mesleki bilgi ve beceri donanımı arasında ilişki kurulması (İzmen, 2009:50), müdürlerce de benimsenmektedir.

## **Tema 2b: Değerlendirme Sıklığı ve Değerlendiriciler**

Görüşmeye katılan müdürler, çalışanların performansının öncelik sırasına göre altı aylık dönemler halinde, yıllık, aylık, sürekli gözlem ve bir yıldan uzun dönemler halinde değerlendirilmesinin uygun olacağını belirtmişlerdir.

**Tablo 21: Çalışanların Performansı Hangi Aralıklarla Değerlendirilmelidir?  
(Öncelik sırasına göre sıralayınız)**

<b>Performans Değerlendirme Aralığı</b>	<b>Toplam puanı ve öncelik sırası</b>	
Sürekli gözlem ve denetim yapılarak her zaman değerlendirme yapılmalıdır.	21	4
Aylık değerlendirmeler yapılmalıdır	17	3
Altı aylık dönemler halinde değerlendirme yapılmalıdır	11	1
Yılda bir kez değerlendirme yapılmalıdır	14	2
Bir yıldan uzun dönemler halinde değerlendirme yapılmalıdır	27	5

Kurum müdürlerinin performans değerlendirme aralığı olarak ilk tercihleri, altı aylık dönemler halinde değerlendirme yapılması yönündedir. Ancak daha önce hiç performans değerlendirmesi yapılmayan kurumlarda ve altyapısı, insan kaynakları uygulamaları yetersiz kurumlarda altı aylık değerlendirmelerin uygun olmayacağı düşünülmektedir. Altı aylık dönemde performansın gözden geçirilmesi, gerekiyorsa hedeflerin yeniden düzenlenmesi yarar sağlayacak, performans dönemi sonunda da yılda bir kez değerlendirmenin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca performans değerlendirmede teknolojiye aşırı güvenmek sorun yaratır (Armstrong, 2006:528) ve web tabanlı değerlendirmelerle birlikte kesinlikle yönetici ve çalışanın yüz yüze performans görüşmesi yapması, iletişimi gereklidir.

**Kamu kurum müdürleri, çalışanların değerlendiricisi olarak öncelik sırasına göre hizmet alanlar, iş arkadaşları, birinci yönetici, ikinci yönetici, astlar, çalışanın kendisi ve diğer birim yöneticilerinin uygun olacağını belirtmişlerdir.**

Bu bulgulara göre müdürlerin tercihi, 360 derece geri-besleme uygulaması yönündedir.



**Tablo 22: Çalışanların Performansı Kimler Tarafından Değerlendirilmelidir?**

Değerlendiriciler	Öncelik sırası
Hizmet alan kişilerden belirli sayıda seçilen kişiler	1
İş arkadaşları	2
Birinci yönetici	3
İkinci üst yönetici	4
Astlar (kendisinden alt kadroda bulunan çalışanlar)	5
Kendisi	6
Diğer birim yöneticileri	7

Müdürlerin, yöneticilerin performans değerlendirmede yeterince yetkin olmadıklarını ve performans değerlendirmede nepotizmin etkili olduğunu düşünmeleri, performans değerlendiricisi olarak yöneticileri 3. ve 4. sırada tercih etmelerinin bir nedeni olduğu söylenebilir (Tablo 22).

**Değerlendirme sonuçları, çalışana yüz yüze ilk amiri tarafından verilmelidir.**

(M1): "İlk amir tarafından verilmelidir. Yüz yüze açık bir şekilde verilmelidir. Yiğitlik yapacak gel kardeşim buraya, şu şu noktada yaptığımız değerlendirmede başarısız bulduk. Sizin elinizde doğru kriterler olursa, seni göreve getiren güç sana o güvenceyi verirse, ekmeğinden etmeyelim diye bir düşünce olmaz. Çağırırsın adamı, ben arkadaşı çağırırım. Seninle arkadaşlığımız dostluğumuz başka bir şey, biz bu işte senle beraber çalışamayız. Böyle olduğunda da çalışana güven verdiğini düşünüyorum. Üçüncü kişiye gerek yok doğrudan yönetici söylemelidir."

(M2): "Benim prensibim bizzat çağırıp, yalnız başına tek başına arkadaşlarının içinde değil gerekli telkinde bulunuyoruz. "

(M3): "Tabi bir üst yöneticinin yapmasında fayda var. Ama onun da belli kriterleri gelmiş olması gerekir."

(M5): "İlk amir tarafından performansın bildirilmesi en doğrusu. Objektif kriterler olduğu zaman kırılma darılma olmaz."

(M6): "Birinci üst amir tarafından görüşülerek verilmelidir."

**Yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine tam anlamıyla sahip değiller.**

(M1): "Tam olarak yetkin değildir."

(M2): "Bizim kurumumuzda liyakat ve kariyer sistemi bulunduğu için ben sahiptir diye düşünüyorum. Eski geleneğimiz, üstat ilişkisi vardır bizde. Bu da otokontrol sağlıyor."

(M3): "Bizde zaman zaman yöneticilerin yeterli, zaman zaman da yetersiz olduğu görülür."

(M4): "Aynısı."

(M5): "Bizde zaman zaman yetersiz olduğu görülür".

(M6): "Kurumumuzda yöneticilerin teknik anlamda mesleki anlamda yeterlikleri olsa bile performans yönetimi ve geri bildirim konusunda yetersiz olduklarını söyleyebilirim. Gerçekten bu konularda eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum. "

(M5): "Personelde yöneticinin oraya kendi liyakatiyle oraya geldiğini bilmesi lazım. Kaba bir tabirle ahbap çavuş ilişkisiyle geldiği zaman da personel de onun değerlendirmesini dikkate almayacaktır. "

Performans değerlendirmesi temasında yer alan alıntılarda katılımcıların tamamı; performans değerlendirmede performans hedeflerinin sonuçlarının kullanılması gerektiği ve en az %50 dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Önceliklerinin iş olduğunu ifade eden müdürler, davranışsal özelliklerin ve iletişimin önemine de vurgu yapmışlar, göz ardı edilemeyeceğini dile getirmişlerdir. İlgili yazına baktığımızda; bu sonucu destekleyen Benligiray (2004:146); performans kriterlerini, çalışanın kişilik özellikleri, davranışları, yetkinlikleri ve elde edilen sonuçlar olarak tanımlar. Değerlendirme kriterlerinden kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlenmeye uygun olmayışı nedeniyle davranışlara ve sonuçları ölçmeye yönelik faktörler önerilmektedir. Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir (Uyargil, 2013:27,47; Weihrich ve Koontz, 1993:413). Çoğu Avrupa yönetiminde kişilik özelliklerine dayalı kriterler önemini kaybetmektedir. Bireysel özellikler yerine yetkinlik değerlendirmeleri, yükümlülük değerlendirmeleri ve hedef anlaşmalarına daha çok önem verilmektedir (Demmke, 2007:26). Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği kurum stratejilerine bağlı olup genellikle

insan kaynakları yöneticileriyle üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, hedeflerin ve yetkinliklerin oranı eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla olabilmektedir (Oral, 2008:56,57). Dolayısıyla katılımcıların, değerlendirmede performans sonuçlarının en az %50 oranında ağırlığının olması, davranışsal özelliklerin dikkate alınması görüşü ilgili yazınla desteklenmektedir. Ayrıca çalışanların, davranışlarına ve mesleki bilgi, becerilerine göre hangi kriterlerle değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin kurum müdürleri görüşlerini bildirmiştir. Çoğunlukla benimsenen değerlendirme sıklığı ise; altı ay veya yılda bir kezdir. Günümüzde yapılan işe bağlı olarak çalışanın performansını değerlendirmek için gereken süre farklılaşmasına (Bakan vd., 2011:7) karşın, en uygun görülen ve uygulamada kabul gören değerlendirme sıklığı altı aylık veya yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2013:189).

Odak grup görüşmesi bulgularına göre, çalışanın değerlendiricisi olarak öncelik sırasına göre hizmet alanlar, iş arkadaşları, birinci yönetici, ikinci yönetici, astlar, çalışanın kendisi ve diğer birim yöneticileri tespit edilmiştir. Her ne kadar müdürler, 360 derece geri-besleme yaklaşımını benimseseler de henüz performans yönetimi sistemine başlamamış, yönetici ve çalışanlarının değerlendirme sistemleri ile ilgili yeterince bilgisi olmadığı bir yapıda özellikle astlar ve iş arkadaşları tarafından değerlendirme uygulaması sorunlara neden olacaktır. Bunun için öncelikle astın ve iş arkadaşlarının performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması, üzerinde baskı hissetmeyeceği demokratik biçimde yönetilen kurumlar olması gerekir. Toplulukçu kültürlerde çalışanlar, iş arkadaşlarını olumsuz değerlendirmekten kaçındıklarından, duygusal değerlendirme olasılığının çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Ergun Özler, 2013:118; Uyargil, 2013:34; Sabuncuoğlu, 2013:192). Çalışanı en iyi tanıyan birinci yönetici ile olabilecek çekişmeyi engelleme ve tarafsızlığı sağlamak adına ikinci yönetici tarafından da değerlendirmenin yapılmasında fayda vardır (Sabuncuoğlu, 2013:191; ABE, 2014:166). Kurumlarla yakın teması olan, çalışanla herhangi bir yakınlık ilişkisi olmayan müşterilerin, en adil değerlendirici olabileceği, çalışanların tutum ve davranışlarını değerlendirebileceği, özellikle terfi, transfer, eğitim gibi kararlarda bu değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi söylenebilir (Bingöl, 2006:337; Sabuncuoğlu, 2013:197; Ergun Özler, 2013:118). Dolayısıyla performans yönetimi sistemine yeni geçecek kurumlarda öncelikle sisteme ilişkin paydaşların

bilgilendirilmesi ardından birinci yönetici, ikinci yönetici, hizmet alanların ve iş arkadaşlarının değerlendirme yapmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Ancak kurum kültürü, yapısı ve kurumun tüm paydaşlarının 360 derece geri-beslemeye hazır olması ve sisteme ilişkin eğitimlerin verilmesi halinde uygulamaya geçilebilir.

Katılımcılar, değerlendirme sonuçlarının çalışana birinci yönetici tarafından yüz yüze açık bir şekilde verilmesi gerektiğini ancak yöneticilerin bu yetkinliğe yeterince sahip olmadığını ifade etmiştir. Almanya, Fransa, Japonya ve İtalya gibi ülkelerde değerlendirme sonuçları birinci yönetici tarafından altı ayda veya yılda bir kez çalışana bildirilmektedir (OECD, 2012). Günümüzde web tabanlı sistemlerle sürekli gözlem ve değerlendirmenin başarıyla yapılabildiği sistemler vardır (Noraziah vd., 2011:121; Gündoğdu, 2002:91; Atkinson ve Shaw, 2006:191; Uyargil, 2013:154). Buna karşın, performans yönetim sistemini ilk kez uygulayacak kurumlarda birinci yöneticiyle çalışanın yıllık hedeflere ilişkin görüşmelerini yüz yüze yapması yarar sağlayacaktır.

### **Tema 3: Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı**

Odak grup görüşmesinde sorulan 13. ve 14. soruların cevapları değerlendirme sonuçlarının kullanımı teması altında analiz edilmiştir.

#### **Kurumlarda mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri yapılıyor.**

(M1): "Bizde eğitimler çok fazla. Hatta bazen ayda bir personelin 100 saat eğitimi olduğu planlanmış. Bunu aşağıya çekmeye çalışıyoruz. Eğitim kalitesi verimliliği önemli. Bir taraftan hizmet etmek zorundayız. Diğer taraftan doktor eğitime gelmedi. Puan düşüyor. Özellikle yoğun iş programları olan hekimlerde hizmet içi eğitim çok zor. Yılda bir kez yapıyoruz artık. "

(M2): "Bizde eğitimler her yıl yapılır. Sene başında, sene sonunda genel mali konularda. Son 5 yılda bakanlığımızda iletişimdi, diksiyonu, kişisel gelişimdi, bakanlığımız çağ atlayarak, üst yöneticilerden başlayarak orta kademedeki bütün yöneticilere kadar bütün eğitimleri verdik. Kışın Antalya'ya gittiğimizde bütün bakanlıklar orada oluyor. "

(M5): "Bu uygulama çok güzel, bizim bakanlığımızda en izbe o misafirhanelerde yapılıyordu. Hiç kimse gitmek istemiyordu. Şimdi biraz daha iyi oldu. "

(M3): "Yapılıyor ama amacını biraz bence sapıyor. Sosyalleşmek gibi bir amacı oluyor. Bazen, inanın sabah başladığı saatte kimseyi bulamıyorsunuz. Akşam kimseyi bulamıyorsunuz. Program böyle sık hale getiriliyor. Hem mesleki eğitim hem de kişisel gelişim eğitimi yapılıyor. Senede bir defa en küçük personele kadar bir defa gitmiş oluyor. Kayıt tutuyoruz zaten. Aynı eğitime aynı arkadaşları göndermemek için. Ancak şu da bir gerçek, mesleki eğitimlere gidiliyor ama aynı yanırlar gene yapılıyor. Eğitim sonu değerlendirme gibi pek onu yapamıyoruz. Onu ölçebilecek bir formül bulamadılar henüz. "

(M4): "Bizde hem eğitim veren hem de eğitim alan bir kuruluş olarak mesleki eğitimler olarak pek fazla sıkıntımız yok ama kişisel gelişimle ilgili eğitimlerimiz eksik. Mesleki eğitimlerde de genelden çok özele has konularda eğitime ihtiyacımız var diye düşünüyorum. "

(M5): "Bizim açımızdan mesleki açıdan olsa daha iyi olur."

(M6): "Kurumumuzda yıllık her çalışanın katıldığı ortalama 10 günlük bir eğitim daha çok mesleki eğitimden çok moral motivasyona yönelik var. Kişisel gelişim eğitimleri çok sınırlı hemen hemen hiç yok gibi."

Kurumların yapısı ve kaynaklarına göre eğitim ihtiyaçları değişiyor. Bazı kurumlarda mesleki eğitim ihtiyacı bazılarında yüzeysel konular dışında uzmanlık gerektiren konularda ya da kişisel gelişim ihtiyacı olduğu müdürlerce ifade edilmiştir. Ancak eğitim sonucunda eğitimin fayda analizi yapılmadığı, eğitimlerden gelen personelin aynı hataları yapabildiği eleştirisi de yapılmıştır. Genel olarak kurumlarda bütün çalışanların senede bir kez hizmet içi eğitime katıldığı söylenmiştir.

Birçok gelişmiş ülkede çalışanların eğitimi önem kazanmıştır. Örneğin Norveç'te çalışanlar, ortalama her yıl 10-15 gün eğitim alır (OECD, 2012). Öte yandan yeni performans yönetimi sistemine geçiş uygulaması, prosedür eğitimlerinin artışına neden olmaktadır (Demmke, 2007:83). Dolayısıyla çalışanların hangi eğitime, nasıl ve ne kadar süre ihtiyacı olduğunun planlanması yapılarak, sonuçlarının da değerlendirilmesine gerek vardır. Performans değerlendirme sonuçlarının, eğitim ihtiyacının belirlenmesindeki rolü unutulmamalıdır.

Yaş ortalaması 49 ve hizmet yılı ortalaması 26 yılın üzerinde olan tecrübeli sayılabilecek müdürler, performans değerlendirme sonuçlarının öncelikle terfi, maaş/ücret ödemeleri, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, prim ödemelerinde kullanılması

gerektiğini ifade etmişlerdir. Daha önce paranın tek başına motivasyon aracı olamayacağını belirten müdürler, parasal ödülleri yine de önemli bir motivasyon aracı olarak görmektedirler.

Dolayısıyla çoğu AB ülkesinde uygulanan liyakata dayalı ücret sisteminin kurumlarda uygulanmasının yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Liyakata dayalı ücret sisteminde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapılarak çalışanın eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı etkilenmektedir (Uyargil, 2013:135). Örneğin; bu oran Finlandiya kamu kurumlarında toplam ücretin %15 ortalamasında, Danimarka'da %20 ortalamasında (Demmke, 2007:70,83), İtalya'da temel ücretin %20-40 arası yılda bir kez prim şeklinde, Fransa'da ise temel ücretin %11-20'si kadar olabilmektedir (OECD, 2012).

**Tablo 23: Performans Değerlendirme Sonuçları Aşağıdaki Uygulamaların Hangisinde Dikkate Alınsın? (Öncelik sırasına göre sıralayınız)**

Değerlendiriciler	Toplam puanı ve öncelik sırası	
Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde	24	3
Stratejik planlamada	33	7
Terfi	20	1
Tayin	38	8
Yetki ve sorumlulukların artırılması veya azaltılması	28	5
Maaş/ücret ödemeleri	21	2
Prim ödemeleri	25	4
Parasal olmayan ödüller (teşekkür, takdir belgesi, izin vb.)	29	6
İşten uzaklaştırma	53	9
İşten çıkarma	59	10

Müdürlerin, performans değerlendirme sonuçlarının işten uzaklaştırma ve işten çıkarma kararlarında kullanılmamasını istedikleri yorumlanabilir. Çünkü her iki madde açık puan farkıyla en son sıralarda yer almaktadır. Buna karşın, performans derecesi çok zayıf ya da üst üste iki defa zayıf olan memurların derhal kamu göreviyle ilişkilerinin kesilmesi gerektiğini, bu durumda olan memurlara ikinci bir şans verilmeyerek

görevden uzaklaştırılmasını öngören performans değerlendirme model önerisi de vardır (Altan, 2005:165).

Sonuçta performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanların terfi, kurum imkânları çerçevesinde maaş/ücret ödemeleri, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, yetki ve sorumlulukların artırılması veya azaltılması, parasal olmayan ödüller (teşekkür, takdir belgesi, izin vb.) ve stratejik planlama kararlarında kullanımı uygun olacaktır.

#### **Tema 4: Eleştiri ve Öneriler**

15. ve 16. soruların cevapları eleştiri ve öneriler teması altında analiz edilmiştir.

**Performans yönetimi sistemi uygulayan kurumların müdürleri, mevcut uygulamaları başarılı bulurken; diğerleri kurumlarının uygulamalarını başarılı bulmuyor.**

(M1): "%70-%60 başarılı buluyorum. Ama karışık bir sistemimiz var."

(M3): "Ben, Sağlık Bakanlığının performans değerlendirmesine katılmıyorum. Fazla ameliyat yap, hasta bak, para al. Bizim kurumda da döner sermaye var hiç bir personele pay verilmiyor."

(M4): "Biz ölçüyoruz. Ve %85-%90 başarılı olduğumuzu düşünüyorum."

(M5): "Pek başarılı değiliz."

(M6): "Kurumumuzda değerlendirme başlamadı özellikle ölçme konusunda. Hedefler amaçlar belirleniyor. Değerlendirme için hazırlıkların olduğunu da duyuyoruz. Tarım Bakanlığı araştırma kuruluşlarında halen yürütülen performans değerlendirme yönetmeliği hazırlıklarında çalışanların, kurum müdürlerinin görüşlerinin alındığını biliyoruz. Bunun örnek alınabileceğini düşünüyorum."

(M3): "Net bir performans yönetimi yok. Performansta ölçülebilecek şeyleri ortaya koyamıyoruz daha. Neye göre ölçeceğimizi, altının hangi ayar olduğunu mihenk taşı gibi sürterek ölçebileceğimiz bir şey yok. Sadece bütçe bazında ödemeler neydi ne kadarını gerçekleştirdik, işte şikâyet var mı yok mu, kaç kişi denetleyebildin kendi içimizde çıkardığımız şeyler. Aynı şeyi kalkıp da Van bölgesinde uygulama imkânımız yok."

### **Çalışanların yerel proje ve fikirleri zaman zaman destek görüyor.**

(M4): "Bizde yerel projeler destekleniyor"

(M1): "Bizde de"

(M2): "Geçmişte hazırladığım projeler oldu, bakanlık zaten biz bu konu üzerine çalışıyoruz dedi ve teşekkür etti."

(M6): "Geçmişte yerel kaynakları biz kurum olarak çok kullandık. Özel İdare kurumunun kaynaklarını bu tür projeler için kullandık. Bakanlıklara gönderilen projelerin bir yıl önceden gönderilmesi, kabulü oldukça düşük. Süreç ağır işliyor, dolayısıyla yerel kaynakların yoğun kullanılması yarar sağlar. Güçlendirilmesi lazım."

### **Nepotizm, performans değerlendirmede de etkili.**

(M1, M2, M3, M4, M5, M6): "Hemşericilik ya da başka türlü yakınlıklar, performans değerlendirmesinde maalesef etkili oluyor."

(M2): "Bireysel performansın değerlendirilmesiyle kıskançlık olabilir. Ben ondan az mı çalıştım denebilir."

(M1): "Üst amir objektif kriterlere göre performansı değerlendiriyorsa ondan bir şey çıkmaz."

(M1): "Oyunu yönetici kuruyor sonuçta. Siz ne yaparsanız yapın. Biz ağzımızla kuş tutsak burada siz konuşmaya izin vermezseniz biz konuşmayız. Çalışanın da performansının artmasının sebebi ilk amiridir. Ya da çalışmamasının sebebi. Memur bakıyor, birisi çok çalışıyor, diğeri az çalışıyor. Sonra diyor çalışsan da aynı çalışmasan da aynı. Ama amirsiniz hiç olmazsa itibar edersiniz, çalışan memura teşekkür edersiniz, memnuniyetinizi dile getirdiğinizde o çalışan 6 ay memnun kalıyor. Ama amir bunu fark etmiyor gözlemlemiyorsa bir süre sonra ötekinde de yılgınlık oluşuyor. Türkiye'de bir söz var ya, çalışanın işi artar. Çünkü iş yapmayanın işi, diğer iş yapana verilir."

(M4): "Performans değerlendirmenin sonunda kesinlikle ödül ceza olmalıdır. Objektif kriterlere mutlaka sahip olmalı her aşamasında. İş yüküne ya da verilen göreve göre performans değerlendirilmeli, biraz da kişiye özel olmalı."

(M5): "Kamuda testiyi getirenle kıranların ayrılması gerekiyor. Ancak çok fazla da olmuyor işin gerçeği."

(M6): "Çalışanın emeğini ölçmek zorundayız, karşılığını vermek zorundayız. Çalışanın performansının değerlendirilmesi kurumumuzda söz konusu değildir."



**Performans yönetimi sisteminin başarısı yöneticilere bağlıdır ve yöneticilerin atanmasındaki kriterler açık ve tarafsız olmalıdır.**

(M1): "Yöneticileri değiştirebilirsiniz, yenileyebilirsiniz, eski hantallıklarımızdan kurtulmamız, performansımızı artırmamız için bir şeyler yapabilirsiniz ama sonuçta beni oraya yönetici yapıyorsanız kriterleriniz çok net olmalıdır."

(M2): "Kurumlarımız kanunla kurulduğu için tebliğler ile yönetmeliklerle belirlenmiş, yönetici inisiyatifi yoktur. Bizim inisiyatifimiz izin verirken veyahut parayla cebimizden çıkarıp o şekilde değil. Sadece izin veya mesai konusunda bizimkisi."

(M3)'ün performans yönetiminin önemine ilişkin benzetmesini şöyle ifade edebiliriz: Altın için mihenk taşı neyse çalışan için de performansını ölçebileceğimiz iyi hazırlanmış değerlendirme metodu o dur. Kurumlarında performans yönetimine geçilmeyen müdürler, bu durumu eleştirmekte ve iyi uygulamalardan yararlanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle bölgesel ve kurumsal farklılıkların farkında olan kurum müdürleri, her yerel kurumun önceliklerinin farklı olacağını buna göre performans yönetimi sistemi kurulması gerektiği görüşündedir.

Üzerinde durulan bir diğer konu, çalışanların yerel proje ve fikirlerinin desteklenmesi gerektiğidir. Bu uygulama, çalışanları motive etme ve performanslarını artırmada yarar sağlayacaktır. Yerel kurum çalışanlarının önceliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini bilerek uygulamak istedikleri proje ve fikirler, tekbiçim projelerden daha başarılı olacaktır. Çünkü çalışan tarafından hazırlanıp uygulanması istenen faaliyetlerde, amaçlarla yönetim yönteminin işlevi olan hedef belirleme, hedef anlaşması doğal olarak yapılmaktadır.

Ayrıca, performans değerlendirmesinde nepotizmin görülebileceği ifade edilmiştir. Çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin güvenlerini kazanmak ve kaygılarını gidermek için, objektif, geçerliği ve güvenilirliği olan değerlendirme metotları ile yetkin yöneticilere ihtiyaç vardır. Kurum müdürlerinin tamamı, yöneticileri belirleyen kriterlerin açık olması ve bu kriterlere uyulması, performans yönetimi sistemine ilişkin yöneticilerin bilgilendirilmesi gerektiğini söylemişlerdir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, kamu kurumlarındaki yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevleri kapsamında objektif, açık kriterlerle görevlerini sürdürebilmesi için bazı düzenlemelere ihtiyaç vardır. Daha da önemlisi prosedürlerin

herkes için eşit şekilde uygulanmasıdır. Örneğin; işe alma, terfi, tayin ve performans değerlendirme gibi uygulamalarda şeffaflık, tarafsızlık, nepotizmle mücadele, yöneticilerin istekleridir. Kamu kurumlarında özellikle performans yönetimi sistemine yönelik çalışmaların hız kazanması gerekmektedir. Ancak bir kaç yıl sürebilecek ön hazırlık çalışmalarının, yöneticilerin, çalışanların ve uzmanların görüşü alınmadan kısa sürede zorunluluk halinde yapılması, yarar yerine zarar getirebilecektir.

### **3.4. Türkiye’de İç Kontrol Sistemi, Bazı Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamaları**

Günümüzde kurumsallaşmayla birlikte başlayan şeffaflaşma ve hesap verme ihtiyacı, kurumlarda gelişen verimlilik bilinci, performans yönetimi ve kurumsal yönetimin artan önemi, iç kontrol alanındaki gelişmeleri zorunlu kılmıştır. Kurumsal faaliyetlerin, kurum misyon ve vizyonu ile uyum içinde yürütülmesi, varlıkların korunması, hataların tespit edilip engellenmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve güvenilir olması ve mali bilgilerin zamanında hazırlanması hedeflerine ulaşmak amacıyla oluşturulan tüm yöntemlere ve usullere iç kontrol sistemi denir (Bakkal ve Kasımoğlu 2012:1). Muhasebe ve denetim alanındaki hatalar, hileler ve yolsuzluklar nedeniyle 2000’li yılların başında bir dizi kriz ve skandalın ortaya çıkması, büyük şirketlerin iflasıyla sonuçlanmış, bir dizi tedbirin alınması gerekmiştir. Bu amaçla, 1992 yılında COSO tarafından "İç Kontrol Çerçevesi" yayınlanmış, 2002 yılında Amerika’da "Kamu Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Kanunu" (Sarbanes-Oxley) kabul edilmiştir (Pehlivanlı, 2010:11,21). İç kontrol sistemine ilişkin çalışmalarıyla bilinen COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 1985 yılında ABD’de oluşturulmuştur. COSO’nun faaliyetlerini destekleyen beş sponsor örgüt; Amerikan Muhasebeciler Derneği, Amerika Yeminli Mali Müşavirler Derneği, Uluslararası Finans Yöneticileri Derneği, Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü ve İç Denetçiler Enstitüsüdür. COSO, ilk raporunu 1987 yılında hileli finansal raporlama (Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting) üzerine yayınlamıştır (COSO, 1987). COSO’nun 1992 yılında yayınladığı İç Kontrol Sistemi Bütünleşik Çerçeve Programı AB ve INTOSAI (Uluslararası Sayıştaylar Birliği) tarafından benimsenmiştir. COSO’ya göre iç kontrol sadece finansal raporlama ilkelerini değil örgütsel faaliyetleri ve yasalara uyumu da kapsamaktadır. COSO, aynı zamanda

örgütsel yönetim ve insan kaynakları yönetimi arasında bağ kurmaktadır. COSO, faaliyetlerde etkinlik ve verimliliği sağlamak için insan kaynakları yönetimi ilke ve standartlarına sahiptir. Örneğin; yetenekli ve becerili çalışanların işe alınmasını tavsiye eder. COSO ilke ve standartları, çalışanları yetenek ve becerisine göre örgüt şemasındaki yönetsel kademelere ve pozisyonlara atamakta ve hem işin hem de personelin görev tanımlarını yapmaktadır. Yetenekli ve becerikli çalışanın görev tanımındaki görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesiyle kurum hizmetlerinde aksama olmamakta ve paydaş memnuniyeti artmaktadır. Bu da iç ve dış riskleri azaltmaktadır. Örgütsel yönetim yöntemleri olarak sayılabilecek misyon, örgütsel hedefleri belirleme, örgüt şeması, iş analiz, yetki iş akışı ve onaylama sürecinde COSO, insan kaynakları yönetimine sorumluluk vermektedir (Uysal, 2010:126-128). COSO, iç kontrol sistemini beş temel unsur olarak tanımlar:

**Kontrol ortamı;** kurumun iş görme biçimini ifade eder. İşlemedeki her çalışan, sorumluluk ve yetkilerinin sınırını iyi bilmelidir. Kontrol ortamının asıl kaynağını kurumun geçmişi, kurumsal kültür ve yönetim felsefesi oluşturmaktadır.

**Risk değerlendirme;** işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz ederek bu riskleri en aza indirecek uygun önlemlerin belirlenmesi sürecidir. COSO, riskin önemli olup olmadığını değerlendirmek ve önemli ise gerekli önlemlerin alınması amacıyla atılacak adımlardan yönetimi sorumlu tutmaktadır.

**Kontrol faaliyetleri;** olası riskleri önlemek amacıyla gerekli eylemlerin yapılmasını sağlayan politika ve yöntemlerdir. Kontrol faaliyetleri unsurları; performans değerlendirmesi, görev ayırımı, fiziksel kontroller, bilgi işleme kontrolleri, kontrol prosedürlerinin anlaşılmasıdır.

**Bilgi ve iletişim;** çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrolle ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılarak çalışana duyurulmalıdır.

**İzleme;** iç kontrol yapılarının zaman içinde performans ve kalitesinin değerlendirilmesidir (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012:4,5).

COSO modelinin ardından Kanada Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü tarafından kurulan "Kontrol Ölçütleri Komitesi-COCO", 1995 yılında bir kontrol rehberi geliştirmiştir. COCO kriterleri, dört başlık altında gruplandırılır:

**Amaç;** örgütün yönünü tayin eder. Bu başlık altında örgütün amaçları, risk yönetimi, planlar ve performans hedefleri bulunur.

**Bağlılık;** örgütün kimliğini, etik değerlerini, insan kaynakları politikalarını, yetki ve sorumlulukları ve karşılıklı güveni kapsar.

**Yeterlilik;** çalışanların, bilgi sistemlerinin ve kontrol faaliyetlerinin sahip olması gereken nitelikleri belirler.

**Gözlem ve öğrenme;** kurumsal gelişmenin ve çevresel değişimin sürekli izlenmesini sağlar. Performansın, bilgi sistemlerinin ve kontrolün etkinliğini değerlendirme ve iş takip yöntemlerini içerir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012:110).

Uluslararası düzeyde çok sayıda farklı iç kontrol sistemi modelleri geliştirilmiştir. Amerika'da geliştirilen COSO ve Kanada'da geliştirilen COCO modeli dünya genelinde yaygın olarak kullanılan iki modeldir. COSO modeli, birçok kontrol modeli gibi COCO modeli için temel olmuştur. COCO modeli, kontrol sistemine daha kapsamlı bakmakta, kontrol sisteminin değerlendirilmesi için oldukça pratik ve anlaşılır bir çerçeve sunmaktadır (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012:8).

COSO ve COCO modelleri, performans yönetimi sisteminin süreçlerini kapsar niteliktedir. Bu modeller, çalışanların yetenek ve becerilerine göre işe alınması, iş tanımlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, çalışanın yetki ve sorumluluklarının düzenlenmesi, yetenek ve beceriye göre yönetim kademesine atama yapılması gibi standartları içerir. Özellikle örgüt kültürü ve davranışsal değerler dikkate alınmaktadır. Kurumlarda belirli dönemlerde teftiş yapmak yerine, proaktif bir yaklaşımla risklerin önceden tespit ve analizi sonucunda gerekli tedbirlerin alınmasına, sürekli kontrolü içeren modern iç kontrol sisteminin uygulanmasına Türkiye'de de ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Türkiye'de iç kontrol sistemine ilişkin çalışmalar, 1996 tarihli "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim hakkındaki Tebliğ"e dayanmaktadır. SPK mevzuatında iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi 22 nolu tebliği ile ayrıntılı düzenlenmiş, bağımsız denetçi, uygulayacağı denetim tekniklerinin türü, uygulama zamanı konularına yer verilmiştir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012:112). AB uyum çerçevesinde 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) kabul edilmiştir. KMYKK 5. kısmında "iç kontrol sistemi" düzenlenmiştir. Kanunun 55. ve 56. maddeleri iç kontrolün tanımı ve amaçlarını içermektedir. Kanuna göre iç kontrol tanımı: İdarenin

amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür. Kanununun 55. maddesi ikinci fıkrasına göre, mali yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standart ve yöntemlerin Maliye Bakanlığınca, iç denetime ilişkin standart ve yöntemlerin ise İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Kamu İç Kontrol Standartları, COSO ve INTOSAI standartları çerçevesinde Maliye Bakanlığınca belirlenmiştir. 26 Aralık 2007 gün ve 26738 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile iç kontrol standartları belirlenmiştir. Tebliğe göre kamu idareleri, iç kontrol sistemlerinin Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamakla görevlidir ve idarelerin üst yöneticileri, gerekli önlemleri alacaktır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği).

**Tablo 24: Kamu İç Kontrol Standartları**

<b>1.Kontrol ortamı Standartları</b>	1.Etik değerleri ve dürüstlük
	<p><b>2.Misyon, organizasyon yapısı ve görevler</b> İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.</p> <p>2.1.İdarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.</p> <p>2.2. Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır.</p> <p>2.3.İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir.</p> <p>2.4.İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir.</p> <p>2.5.İdarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır.</p> <p>2.6.İdarenin yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde hassas görevlere ilişkin prosedürleri belirlemeli ve personele duyurmalıdır.</p>

	<p><b>3.Personelin yeterliliği ve performansı</b> İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır. Bu standart için genel şartlar:</p> <p>3.1.İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.</p> <p>3.2.İdarenin yönetici ve personeli, görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.</p> <p>3.3.Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.</p> <p>3.4.Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat sistemine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.</p> <p>3.5.Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.</p> <p>3.6.Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.</p> <p>3.7.Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizması geliştirilmelidir.</p> <p>3.8.Personel istihdamı, yer değiştirme, üst göreve atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele tebliğ edilmelidir.</p>
	4.Yetki devri
<b>2.Risk değerlendirme standartları</b>	5.Planlama ve programlama 6.Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
<b>3.Kontrol faaliyetleri standartları</b>	7.Kontrol stratejileri ve yöntemleri 8.Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelenmesi 9.Görevler ayrılığı 10.Hiyerarşik kontroller 11.Faaliyetlerin sürekliliği 12.Bilgi sistemleri kontrolleri
<b>4.Bilgi ve iletişim standartları</b>	13.Bilgi ve iletişim 14.Raporlama 15.Kayıt ve dosyalama sistemi 16.Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi
<b>5.İzleme standartları</b>	17.İç kontrolün değerlendirilmesi 18.İç denetim

**Kaynak:** Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği

Kamu iç kontrol standartlarının yer aldığı Tablo 24'de, sadece standart 2 (Misyona, organizasyon yapısı ve görevler) ve standart 3 (Personelin yeterliliği ve performansı) ayrıntılı olarak verilmiştir. Araştırma konusuyla doğrudan ilişkisi olan standart 2 ve 3, performans yönetimi sisteminin temel süreçlerini kapsar niteliktedir. Dolayısıyla kamu

idareleri, tebliğ gereklerini yerine getirdiği takdirde, Türkiye'de performans yönetimi sistemine ilişkin birçok sorunun çözüleceği düşünülmektedir. Tebliğe göre kamu idareleri, iç kontrol sistemlerinin uyumunu sağlamak üzere; eylem planlarını hazırlamalı, prosedür ve ilgili düzenlemelerini tamamlamalıdır. Bu çalışmaların da 31.12.2008 tarihine kadar bitirilmesi istenmektedir. Ancak Sayıştay tarafından TBMM'ne sunulan 2012 yılı Dış Denetim Genel Değerlendirme Raporunda: Bazı kamu idarelerinin kamu iç kontrol standartları uyum eylem planı rehberinde yer alan ilke, yöntem ve süreçleri takip etmediği, eylem planı hazırlıklarını yapmayan bazı kamu kurumları olduğu, hazırlanan bir kısım eylem planlarında da eksiklikler bulunduğu, eylem planlarının hazırlık çalışmalarına taşra teşkilatlarının dahil edilmediği, bu haliyle eylem planlarının kurumsal nitelik taşımadığı belirtilmiştir (<http://kontrol.bumko.gov.tr/TR, 2018/ucuncul-duzey.html>). Ayrıca Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nün 02.12.2013 tarih ve 70451396-24/10775 nolu Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Genelgesi yayımlanmış ve bazı bakanlıkların iç kontrol standartlarına uyum eylem planlarını hazırlamadıkları, yapılması gereken çalışmaları tamamlamadıkları belirtilmiştir.

5018 sayılı kanununun 63. maddesinde iç denetim tanımı "idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirme" faaliyetini içermekte olup Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından yapılan tanıma benzerdir. Bu kanunla birlikte kamu yönetimi iç denetimi, gelecek hedefli, riskleri daha fazla dikkate alan, risk yönetimi temelli denetime geçişin ilk adımlarını atmıştır. Ancak kanunda yazdığı şekliyle "İç denetçiler, raporlarını üst yöneticiye sunar." ifadesi uluslararası standartta yer alan idari ve fonksiyonel raporlama sınıflandırmasına uygun değildir. Bu haliyle bağımsızlık kriterinin tam anlamıyla sağlandığı söylenemez (Pehlivanlı, 2010:24).

Türk kamu yönetiminin iç kontrol ile ilgili küresel düzeyde kabul edilen standartları mevzuatlarına koyduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte Türkiye'de iç kontrol işletimi, sadece kamu mali yönetiminde genel olarak düzenlenmiştir. Kamu mali yönetiminde iç kontrol işletimi ile ilgili olarak Maliye Bakanlığı'nın merkezi uyumlaştırma görevi vardır. Kamu yönetiminin diğer faaliyet alanlarına ilişkin iç kontrol işletimini düzenleyen genel bir düzenleme yoktur. Ayrıca iç kontrol sisteminin etkin işletilmesinde iç denetimin rolü büyük olup Türkiye'de iç denetim henüz iç kontrol

işletimi üzerinde denetime ve değerlendirmeye geçememiştir. Türkiye'de iç kontrol ve iç denetim arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanmalıdır. Bununla birlikte üst yönetimler, iç kontrol sürecine dahil olmalı, desteklemeli ve uygulama kararlılığını göstermelidir. Oysa Türkiye'de iç kontrolden sadece belirli kişilerin sorumlu olması gerektiği algısı vardır ve üst yöneticilerin iç kontrolün önemini tam olarak kavradıkları, gerektiği gibi davrandıkları söylenemez. Sonuçta Türkiye'de Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği uyarınca yapılması gereken çalışmalar henüz tamamlanmamıştır (Akyel, 2010:95,96).

Türkiye'de bazı kamu kurumlarında yürütülen bireysel performansın değerlendirilmesine yönelik çalışmalar incelenmiştir:

#### **3.4.1. Milli Eğitim Bakanlığı**

Türk eğitim sisteminde öğretmenlerin değerlendirilmesinde teftiş raporu ve gizli sicil raporu ölçütlerinden yararlanılmakta iken 15.06.2011 gün ve 27965 sayılı Resmi Gazetede "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği" yürürlükten kaldırılmış ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik müfettişlerce teftiş işlemlerine devam edilmiştir. Teftiş görevinin kapsamında her ne kadar mesleki yardım ve rehberlik hizmetleri yer alsada, uygulamada soruşturma ve inceleme unsurları ön plana çıkmıştır. Müfettişlerin sadece teftiş uzmanı rolü ile hareket etmesi ise denetim sürecinde öğretmenlerin huzursuz olmasına sebep olmuş, denetim işleminin geliştirici yönünden yararlanılamamıştır. Teftiş sisteminde bu tür sorunlar yaşanırken Milli Eğitim Bakanlığı, 2006 yılında "Okulda Performans Yönetimi" modelini geliştirmiştir. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi işlemi iki amaçla yapılmıştır: "Tüm öğrenciler için belirli bir düzeyde nitelikli bir eğitim öğretim sağlanması ve öğretmenlerin mesleki ve bireysel gelişiminde, geliştirmeye açık alanların belirlenmesi ve öğretimin etkinliğinin geliştirilmesinde bu alanlar üzerinde odaklanmayı sağlamak". Okulda Performans Yönetimi Modeline göre; öğretmenler, her eğitim öğretim yılında bir kez değerlendirilmelidir. Performans değerlendirme süreci öğretim yılı ile başlamalı ve öğretim yılı ile birlikte sona erdirilmelidir. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde görüşleri alınacak çoklu veri kaynakları:

- Öğrenci (1-5. sınıf öğrenci görüşleri %10, 6-11. sınıf öğrenci görüşleri %15)
- Veli (1-5. sınıf veli görüşleri %15, 6-11. sınıf velilerinin görüşleri %10)



- Öz-değerlendirme (kendisi) (%15),
- Zümre öğretmenleri (meslektaşları) (%10),
- Okul yöneticisi (%50) (Balkar ve Şahin, 2010:397,398; Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı [MEB EARGED], 2006:55).

Performans değerlendirme için seçilen çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin öğretmen, yönetici, ilköğretim müfettişi ve merkez teşkilatı tarafından nasıl algılandığı Akbaba A. ve Memişoğlu (2008:151,172) tarafından araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre; katılımcıların tek kişi yerine çoğul değerlendirme yapılmasını benimsediği, bu durumun eğitimde kaliteyi arttıracak inancında oldukları görülmüştür. Ancak değerlendirmede yöneticilerin yüzde oranının yükseltilmesi, veli ve öğrenci görüşünün kaldırılması gerektiği görüşü de tespit edilmiştir. Performans değerlendirmenin en güçlü yanı, eğitimde kaliteyi arttıracak olan inanç olurken en zayıf yanı okuldaki iklimi bozması olarak ifade edilmiştir. Modelin birçok sorunu olduğu gözlenmiştir. Örneğin; sisteme ilişkin bilgilendirme yetersizliği, veli ve öğrencilerin performans değerlendiricisi olmasına yönelik öğretmenlerin itirazları, çoklu değerlendirme sonucu oluşan kırtasiyeciliğin artması, birçok maddenin sorunlu olması, değerlendirmenin uzun zaman alması, okul iklimini olumsuz etkilemesi, değerlendirmede objektifliğin olmaması ve değerlendirmede kullanılan oranlar, sorun olarak belirtilmiştir.

Örneğin; 2. ve 3. sınıf öğretmen performans değerlendirme formları incelendiğinde öğrenci, veli, eş-değerlendirme ve yöneticilerin cevaplaması gereken madde sayısı 150'nin üzerindedir. Uzun ve okunması zaman alıcı soruların değerlendirme formunda yer alması, değerlendiricilerin katılımını, odaklanmasını azaltacaktır. Bununla birlikte Balkar ve Şahin (2010:397,410,411) tarafından ilköğretim öğretmenleri üzerinde yapılan nicel ve nitel araştırma sonucunda, öğretmenlerin %63'ü çoklu veri kaynağına dayanan değerlendirme modelini benimsediklerini ve bu modelden rahatsızlık duymayacaklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler, modelin amacını ağırlıklı olarak öğretimi geliştirmek olarak görmekte, modelin mesleki gelişimi sağlama ve etkili öğretmen olabilme konusunda faydalı olacağını düşünmektedir. Öğretmenlerin, müfettişler tarafından yapılan tekli değerlendirmelere ilişkin memnuniyetsizlikleri, çoklu veri kaynağına dayanan modelle büyük ölçüde ortadan kaldırılabilir. Ancak değerlendirme sürecinin etkili olabilmesi için yapılması gereken eylemler de vardır. Örneğin; öğretmenler, model hakkında yeterince bilgilendirilmeli, değerlendirme

sonuçları hakkında etkili geri-bildirim yapılmalı, değerlendirme formlarının bilimsel gelişmeleri yansıtacak şekilde yenilenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının geri-beslemesinde birinci yönetici ile çalışan görüşmesine önem verilmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı, personelinin görevde yükselme ve unvan değişikliği ile yer değiştirme suretiyle yapılacak atamalarında uygulanacak usul ve esasları belirlemek amacıyla 12 Ekim 2013 gün ve 28793 sayılı Resmi Gazetede ilgili yönetmeliği yayımlamıştır. Yönetmeliğin 4. maddesine göre yer değiştirmeye esas puan; performans ve yeterlik değerlendirme formundan elde edilen puan ile bölge hizmet süresi ve puanı toplamından oluşmaktadır. Performans ve yeterlik değerlendirme puanının hesaplanmasında, öğrenim durumu, alınan başarı belgeleri, ödüller ile disiplin cezaları ve hizmet değerlendirilmektedir. Performans ve yeterlik değerlendirme formunda yıllık performans ölçümünün sonuçları kısmen yer almaktadır. Ayrıca bölgelere göre hizmet puanları belirlenmiş, örneğin; Manisa merkez ilçeleri 1. bölge, 6 yıl hizmet süresi ve her yıl için 6 puan, Şırnak ili 5. bölge, 2 yıl hizmet süresi ve her yıl için 14,4 puan öngörülmüştür. Dolayısıyla personel yer değiştirme uygulamasının, performans değerlendirme sonuçlarından çok, kıdem ve hizmet bölgesi ağırlıklı olduğunu söyleyebiliriz. Yönetmeliğin 6. maddesinde görevde yükselme şartları belirlenmiş; ilgili öğrenimi görmüş olmak, asgari hizmet süreleri, yazılı ve sözlü sınavlarda en az 70 puan alma koşulu (ağırlıkları her sınavdan önce belirlenmek üzere) getirilmiştir. Burada da çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin bir düzenleme olmadığı, hizmet yılı, yazılı ve sözlü sınav ağırlıklı olduğu görülmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013).

Milli Eğitim Bakanlığının insan kaynakları yönetimi süreçlerinde performans değerlendirme sonuçlarına daha fazla yer vermesinin, hem Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum açısından kuruma hem de çalışanlarına yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.4.2. Sosyal Güvenlik Kurumu**

Sosyal Güvenlik Kurumunun kuruluş, teşkilât, görev ve yetkilerine ilişkin usûl ve esasları düzenleyen 5502 sayılı yasa, 2006 yılı Mayıs ayında yürürlüğe girmiştir. Yasanın 10. maddesinde Kurum Başkanının görevleri arasında "yıllık amaç ve hedefler

oluşturmak, performans ölçütleri belirlemek, Başkanlığın bütçesini hazırlamak, gerekli yasal ve idarî düzenleme çalışmalarını yapmak, belirlenen stratejiler, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine etmek, izlemek ve değerlendirmek", " kurumsal etik kuralları belirleyerek, personele ve Kurumun ilişkili olduğu taraflara duyurmak ve personelin bu kurallara uygun hareket etmesini sağlamak" yer almaktadır. Kurum başkanına kurumsal performansın ve bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin görevler verildiği söylenebilir.

Yasanın 16. maddesinde Hizmet Sunumu Genel Müdürlüğünün görevleri sıralanmış, "hizmet sunumuna ilişkin konularda, performansın geliştirilmesine yönelik olarak ilgili birimler ile birlikte iş süreçlerini belirlemek, yürütülen işlerle ilgili verileri toplamak, analiz etmek, elde ettiği sonuçları ilgili birimlerle paylaşarak iş süreçlerini geliştirmek" görevi verilmiştir.

Yasanın 32. maddesinin başlığı "Performans yönetimi" olup, "Kurumun hizmet sunmakla görevli olduğu gerçek ve tüzel kişilere yönelik temel hizmetlerin sonuçlandırılmasına ilişkin süre ve prosedür önceden tespit ve ilan edilir. Bu süre ve prosedürler, Kurum ve personelin performans kriterleri arasında yer alır. Kurumsal performans hedeflerinin, kurum birimlerine uyarlanması ve bunun hayata geçirilebilmesi için bireysel hedeflere dönüştürülmesine ilişkin usûl ve esaslar kurumca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir" şeklindedir. Bununla birlikte yasanın 38. maddesine göre kurumun her kademedeki yöneticileri, görevlerini performans ölçütlerine, hizmet kalite standartlarına ve kurumdan hizmet alan kişilerin memnuniyetini esas alacak şekilde yürütmekten üst kademelere karşı sorumlu tutulmuştur. Sonuçta 5502 sayılı yasa, kurumun üst yönetiminden birim yöneticilerine kadar tüm yöneticileri performans yönetimi kapsamında görevlendirmiş, hizmetin performans ölçütlerine göre yürütülmesini, hizmete ilişkin süre ve prosedürlerin belirlenerek performans değerlendirme kriteri olarak değerlendirilmesini, kurumsal performans hedeflerinin belirlenerek bireysel performans hedeflerine dönüştürülmesini istemektedir. Bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin çalışmaların da alt mevzuat düzenlemeleriyle başlatılması istenmektedir. Buna karşın, 30 Ocak 2014 tarihli Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği incelendiğinde, performans ve performans değerlendirmeye ilişkin

ifadelerin olmadığı, öğrenim durumu, yazılı ve sözlü sınav ile hizmet yılı gibi kriterlerin değerlendirmede etkili olduğu görülmüştür.

Kurumun İç Kontrol Daire Başkanlığınca unvan bazında iş/görev tanımları 2012 yılında yayımlanmış ve 2014 yılında revize edilmiştir. Ayrıca kurumun 2013-2015 dönemi iç kontrol eylem planında standart 3 şartları incelenmiş, öngörülen eylem 3.6, "yöneticiler, personelin yeterliliği ve performansını geliştirmek üzere, belirlenecek kriterler çerçevesinde her yılın Aralık ayında ve yöneticilerin uygun göreceği diğer zamanlarda da değerlendirerek, sonuçları personelle paylaşacaklardır" şeklindedir. Bu standart maddesinin mevcut durumu ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 64. ve 122. maddesine göre yürütülmektedir (Sosyal Güvenlik Kurumu [SGK], 2013; [www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr)).

Sosyal Güvenlik Kurumunun personel performans değerlendirmeye ilişkin pilot uygulaması Bursa İl Müdürlüğünde 2011 yılında başlamış, çalışanların iş performansının belirlenmesi ve iş yükünün adil olarak dağıtılması amaçlanmıştır. Bu yöntemde herhangi bir seviyedeki çalışanın performans derecesi belirlenirken merkezinde bizzat kendisinin olduğu 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulması amaçlanmıştır. 360 derece geri besleme performans değerlendirme yöntemi, bilişim sistemleri kullanılarak web tabanlı olarak uygulanmaktadır. Çalışanların değerlendirme süreci sonunda kendi performans sonuçlarına ulaşması mümkündür (Turgut ve Öztoprak, 2012:120,121). "Proper 360" programı aracılığıyla çalışanlar aylık olarak belirlenen kriterler bazında çoklu değerlendirilmektedir. Değerlendiriciler, astlar, meslektaşlar, yöneticilerden oluşmaktadır. Performans kriterleri olarak belirlenen personelin genel performansı, sosyal ilişkileri, tarafsızlığı, sorumluluk duygusu, disiplini gibi sorularla çalışanlar birbirlerini değerlendirmektedir (Kurt, 2011; <http://www.proper360.com/>). Sosyal Güvenlik Kurumu, performans değerlendirmeye yönelik hizmet içi eğitimlerine İl Müdürlükleri düzeyinde (Kocaeli, Antalya, Manisa vd.) devam etmektedir (SGK, 2013).

Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından uygulanan performans değerlendirme sisteminin sonuçları incelenmeli, paydaşların sisteme ilişkin görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. Özellikle aynı kurumun farklı bölgelerdeki birimlerinde farklı örgüt kültürü olacağı göz ardı edilmemelidir.

### 3.4.3. Sağlık Bakanlığı

Sağlık Bakanlığı, hizmetlerinde etkililiği, kaliteyi arttırmak ve daha iyi sağlık çıktısını elde etmek için gittikçe artan oranda performans yönetimlerine ağırlık vermektedir. Sağlık hizmetlerinde performans ölçütleri olarak; hizmet alanların/hastaların memnuniyetinin sağlanması, daha iyi bir sağlık düzeyine erişilmesi (sağlık çıktıları), hizmet sunum sürecinin ödüllendirilmesi (süreç ölçümü) ve alt yapının ve girdilerin kalitesi (girdi analizi) belirlenmiştir (Aydın ve Demir, 2007:29-35). Sağlık çalışanlarının verimli ve kaliteli hizmet sunumlarını özendirecek bir ödeme ve ücretlendirme yapısı olarak tasarlanan "performansa göre döner sermaye katkı payı ödemesi" Sağlık Bakanlığınca 2004 yılında başlatılmıştır. Sistemin işleyişi; hekimlerin yapmış olduğu bütün işlemler puanlanarak toplanan bireysel performans puanı temelinde yapılmaktadır. Örneğin; doğum 143 puan iken muayene 21 puandır. Ayrıca kurumsal performans puanı, çalışılan pozisyonun katsayısı net performans puanını etkilemektedir. Kurumsal performans ölçümünde; muayene erişim, altyapı ve süreç değerlendirme, hasta ve hasta yakını memnuniyet anketleri, kurum verimlilik katsayısı ve kurum hedef katsayısı gibi bir çok kriter kullanılmaktadır (Erkan, 2011:424,428-431). Bununla birlikte Sağlık Bakanlığı iç kontrol sisteminin temel bileşenleri olan "kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme" bileşenlerini oluşturmak için çalışmalara başlamış, harcama yetkilisi kurum yöneticilerinin çalışmalarda doğrudan sorumlu olduklarını 2010/36 sayılı genelge ile bildirmiştir (Sağlık Bakanlığı [SB], 2010).

Sağlık hizmetlerinde, performans değerlendirme ve performansa göre döner sermaye uygulamasını olumlu bulan görüşler vardır:

- Performans değerlendirme sistemi, personel verimliliğini sağlamış, artan sağlık hizmet talebinin karşılanmasındaki en önemli araç olmuştur.
- Performans değerlendirme sistemi, hastanelerin mevcut kapasitelerini daha verimli kullanmalarını sağlamıştır.
- Sistem sayesinde hekimlerin kamuda tam zamanlı çalışma konusunda önceki dönemlere göre daha istekli hale geldikleri görülmüştür (Aydın ve Demir, 2007:71-78).

Sistemin olumlu görülen sonuçlarına karşın, eleştiri alan birçok yönü de vardır:

- Hastanelerde uygulanmaya başlayan kurumsal ve bireysel performans sistemi, döner sermaye gelirlerinin bölüşümünde istismara yol açacak niteliktedir ve personel arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bu sistemin bilimsel performans değerlendirme kriterlerine uygun olarak geliştirilmesi gerekmektedir.
- Belirli branşlarda daha fazla puan kazanıldığından daha fazla ek ödeme almak mümkün olmakta, diğer branşlara mensup çalışanların döner sermayeden daha az ek ödeme alması durumu ortaya çıkmaktadır. Hekimlerin branşlarına göre aldıkları ek ödemeler arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır.
- Doktorların daha fazla performans puanı toplayabilmek için, hastalara daha az zaman ayırarak daha fazla hastaya bakma eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Hizmetin kalitesinin düşmesine yol açabileceği endişeleri mevcuttur.
- Özellikle eğitim hastaneleri gibi hizmetin yanı sıra eğitim ve araştırma işlevini de yerine getirmesi beklenen kurumlarda, daha çok para kazanma kaygısının öne çıkması çok tehlikeli bir durumdur.
- Döner Sermaye uygulaması ile birlikte sağlıkta özelleştirmenin adımları atılmış, “müşteri” odaklı anlayışın uygulanmak istenmesi, sağlığı temel bir insan hakkı olmaktan çıkardığı gibi kamu kuruluşlarında hasta-sağlık emekçisi arasına para kavramının girmesine neden olmuştur. Bu şekilde sağlık hizmetini sunan sağlık emekçileri ile sağlık hizmetini alan halk karşı karşıya gelmiştir (Ceylan, 2009:67,68).

Sağlık çalışanları sendikaları da sisteme yönelik eleştiriler getirmektedir: Yoğun iş yükü, yetersiz kadrolar, performans baskısı, hastanelerde yaşanan şiddet sağlık çalışanlarını rahatsız etmektedir. Halk açısından ise katkı/katılım payları, ilave ücretler sağlık hizmetine erişimi zorlaştırmaktadır. Çok yoğun çalışmalarına karşın performans ücretlerindeki inişli çıkışlı durumdan, sağlık çalışanları hoşnut değildir (Sağlık Emekçileri Sendikası [SES], Türk Sağlık-Sen [TSS], 2014).

Sonuçta uygulanan sistemin amacı sadece kurumsal hedeflere ulaşmak ve sonuç odaklı olmamalıdır. Kurum hedefleriyle bireysel hedeflerin çatışmadan uyum içerisinde yürütüldüğü ve çalışanın nitelikleri, yeterlikleri dikkate alınarak hedeflerinin belirlendiği bir sistem yarar sağlayacaktır. Yalnızca işletmeye kazandırılan kar oranında çalışanların performans başarısını değerlemek yanlış olacaktır.

#### **3.4.4. Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı**

Kurumun hedef ve ilkeleri doğrultusunda hizmette verimliliğin artırılması amacıyla çalışanların performansının değerlendirilmesine ilişkin 130552 sayılı Yönerge 2013 yılında yürürlüğe girmiştir. Yönerge, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesi kapsamında istihdam edilen çalışanları kapsamaktadır. Yönergenin performans değerlendirmeye ilişkin genel esaslarını incelediğimizde: Çalışanların yılda iki kez (1 Aralık-31 Mayıs, 1 Haziran-30 Kasım) değerlendirilmesi öngörülmektedir. Değerlendirme formunda yer alan kriterler kurum kadro unvanlarına göre belirlenmiştir. Genel olarak kriterler; mesleki bilgi ve beceri, iletişim, planlama ve organizasyon, sorumluluk alma, gelişime açık olma şeklindedir.

Performans değerlendirme, kadrolara göre değişmekle beraber; çalışanın kendisi, üst, eşit ve ast değerlendiriciler tarafından yapılmaktadır. Örneğin; Milli Saraylar Müdürünün değerlendiricileri ve oranları; kendisi (%5), ast değerlendiriciler-birim personeli (%30), eş-değerlendirici-başkan yardımcısı (%15), üst değerlendiriciler-birim başkanı (%30) ve genel sekreter yardımcısı (%20) şeklindedir. Yönetici olarak görev yapanlar için ast değerlendirmesi, hiyerarşik olarak bir ve iki alt kademede bulunanlar arasından belirlenmektedir. Eş-değerlendirme ise aynı alt birimde görev yapan en fazla beş personel (elektronik ortamda sistem tarafından atanan) tarafından yapılmaktadır. Elektronik ortamda yapılan değerlendirmede, yetkinlikler ve davranış göstergeleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca çalışan performansını olumlu ve olumsuz etkileyebilecek davranışlar, yönetici tarafından kritik olay gözlem formuna işlenmektedir.

Çalışanın performansı, 100 puan üzerinden değerlendirilmekte, 0-49 puan yetersiz, 50-69 puan geliştirilmeye ihtiyaç var, 70-79 puan ortalama düzeyde, 80-89 puan üstün performans, 90-100 puan mükemmel performans olarak nitelenmektedir. Değerlendirme sonuçları, geri-bildirim görüşmesi yapması için çalışanın birinci yöneticisine elektronik ortamda gönderilmektedir. Çalışan ve birinci yöneticisi, görüşme esnasında bir sonraki dönem performansını artırmaya yönelik görüş ve önerileri, gerekli görülen eğitimleri belirler, gelişim planı hazırlanır.

Performans değerlendirme sonuçlarının başarı düzeyine göre ödüller verilebilir. Örneğin; performans puanı 90-100 puan olan çalışanlara başarı belgesi, üç kez başarı belgesi alan çalışana üstün başarı belgesi, üstün başarı belgesi alanlara parasal ödüller verilebilir. Parasal ödüller, 657 sayılı Kanunun 122. maddesine göre, ek gösterge dahil

en yüksek devlet memuru aylığının %200'üne kadar ve ödüllendirilecek çalışan sayısının mevcut pozisyon sayısının %1'ini geçmeyecek şekilde verilebilir. Performans puanı birbirini takip eden iki performans döneminde 69 ve altında olan çalışanın, birim içinde yeri değiştirilir. Yönergede performans değerlendirme sonuçlarına itiraz ve ilgili belgelerin saklanma şekli, çalışan ve yöneticilerin sorumlulukları açıkça belirtilmiştir (TBMM, 2013).

Yönergeye göre çalışanların performansı, bilgi, beceri ve davranışlar bakımından değerlendirilmektedir. Kurum amaç ve hedeflerinin bireysel hedeflerle bütünleştirilmesine gidilmemiş, amaçlarla yönetim yaklaşımı yerine yetkinlik temelli bir değerlendirme yöntemi benimsenmiştir. Çalışanın kendisi, ast, üst ve eş-değerlendirmesinin sonuçlarına göre ileriki dönemde hizmet alanların da değerlendirmeye dahil edilmesiyle, 360 derece geri-besleme yaklaşımı uygulanabilecektir.

Özellikle çalışanın performansını etkileyecek olumlu ve olumsuz olayların yönetici tarafından kaydedilmesi, performans görüşmesi için iyi bir veri olacaktır. Ancak burada yöneticilerin kritik olayların gözlemi ve formların doldurulması konusunda yeterli donanıma sahip olması gerekecektir. Ayrıca, ast ve eş değerlendiricilerin elektronik ortamda seçilmesi, çalışanların değerlendirme yöntemine olan güvenini artıracaktır. Sonuçta yeni uygulamaya konan değerlendirme yönteminin başarısı için yöneticilerin, çalışanların, uzmanların ve insan kaynakları biriminin sık sık görüşleri alınmalıdır.

### **3.5. Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi**

Araştırmanın problemi ve amaçlarına ilişkin bilgilere, literatür taraması yapılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Kitap, makale, tez ve internet yayınlarından faydalanılmıştır. Ayrıca, Manisa kamu kurumlarında görev yapan bazı müdürlerin konuya ilişkin düşüncelerini öğrenmek için odak grup görüşmesi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre değerlendirme yapılmış ve model önerisi sunulmuştur.

Türkiye'de kamu çalışanları bireysel performans yönetimi sistemi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (KİKST) ile bakanlıkların performans değerlendirmesine ilişkin yönetmelik, yönerge ve diğer mevzuatlarına göre yürütülmektedir.

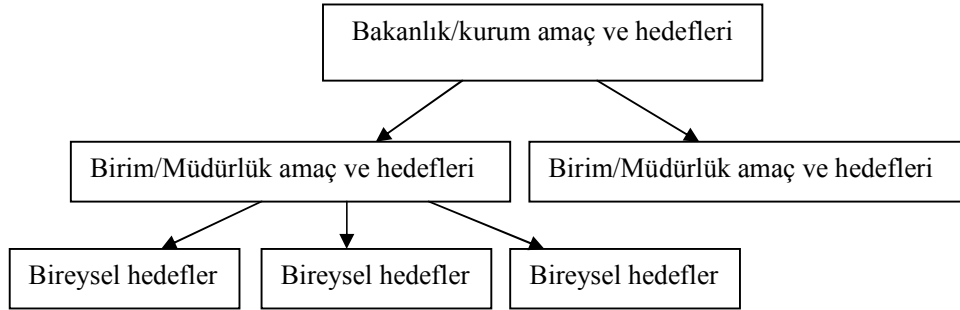


### 3.5.1. Performans planlama

Bakanlıkların 5018 sayılı Yasa gereğince dış ve iç çevre analizlerini yaptığı, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini belirledikleri, stratejik planlarını oluşturdukları belirlenmiştir. Ancak bu faaliyetlere yerel kurum temsilcileri ve çalışanlarının yeterince katılım sağladığı, görüşlerinin alındığı söylenemez. Yürütülen stratejik yönetim süreçlerinin yerel yöneticilerce benimsenmesi yetersizdir. Çünkü, stratejik yönetim süreci; stratejik bilinç ve birim yöneticilerinin de dahil olduğu stratejistlerin seçimi ile başlar (Ülgen ve Mirze, 2006:57).

Performans değerlendirmenin bir süreç olarak ele alınmasında yarar vardır. Bu süreç, dış ve iç çevre faktörlerinin etkisi altındadır. Dış çevre faktörleri; uygulanan politikalar, yasalar ve ilgili mevzuatlar, ekonomik, sosyal ve kültürel çevre ile müşteriler, tedarikçiler, rakiplerdir. İç çevre faktörleri; kurumun yönetim anlayışı, örgüt kültürü, çalışanlar ve kurumu oluşturan alt birimlerdir. Dış ve iç çevre faktörleri dikkate alınarak, kurumun güçlü ve zayıf yönleri, amaçları, ilke ve hedefleri belirlenir. Örneğin; kurum, hizmet standardında belirtilen sürede müşteriye hizmet sunulmasını amaçlar böylece kaynakların etkin, verimli kullanılması ve müşteri memnuniyeti sağlanacaktır. Kurumun bu amacı, çalışan için bireysel performans planlamasının yapılmasına olanak verir.

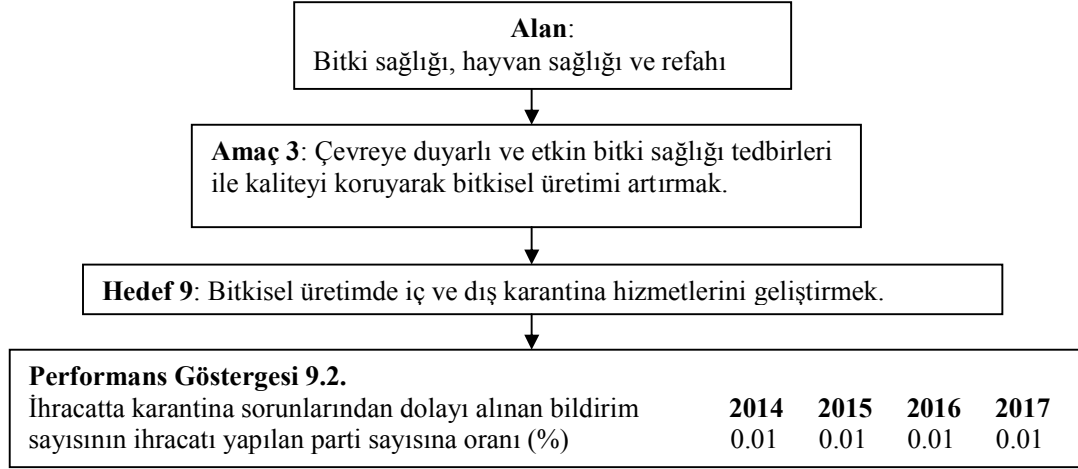
Belirlenen kurum amaç ve hedeflerinin, birim hedeflerine uyarlanmasından sonra bireysel performansın planlanmasına geçilir. Birim amaç ve hedefleri, bireysel hedeflerle bütünleştirilir, bireysel performans değerlendirmesi için gereken kriter ve standartlar oluşturulur.



Şekil 7: Bireysel Performans Hedefleri

Örnek olarak Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (GTHB) 2013-2017 Stratejik Planından ve Manisa İl Müdürlüğü verilerinden yararlanılarak kurumsal bir amaç ve hedef, bireysel hedefle bütünleştirilmiştir (GTHB, 2013, MGTHM, 2013).

GTHB stratejik planına göre 5 alanda, 6 stratejik amaç, 17 stratejik hedef ve bu hedeflerin 144 performans göstergesi bulunmaktadır. Örnekte Amaç 3, Hedef 9 ve Performans Göstergesi 2 ele alınmıştır.



**Şekil 8:** Kurumsal Amaç ve Hedef Örneği

**Kaynak:** GTHB 2013-2017 Stratejik Planı

"Performans Göstergesi 9.2." birim hedefi ve bireysel hedef olarak doğrudan belirlenebilir. MGTHM'nün ihracatını yaptığı parti sayısı, son dört yıl ortalamasına göre 27.041'dir. Bu parti sayısına göre ihracatta karantina sorunlarından dolayı olumsuz bildirim sayısı birim için 2,7'den fazla olmamalıdır. İhracatta görevli personel sayısı 20 olup ortalama kişi başına düzenlenen belge sayısı 1.350 adettir ve olumsuz bildirim alınmaması gerekir. Böylece "performans göstergesi 9.2." kapsamında işlemi yapan çalışanların bireysel hedefi de belirlenmiştir.

### 3.5.2. Kriter ve Standartlar

Bu aşamada iş tanımları, iş analizinden yararlanılır. Bireysel hedefler, birim başarısı için gerekli boyutlar kapsamında belirlenir.

İhracatta karantina hizmetlerinde görevli çalışanların iş tanımı ve iş analizine göre performans kriterleri olabilecek maddeler belirlenmiş, Bakanlığın "performans göstergesi 9.2." son maddeye eklenmiştir. Araştırma kapsamında, GTHM birim yöneticisi ile birim çalışanı arasında yıllık hedeflerinin görüşmesi yaptırılmış aşağıdaki bireysel hedefler benimsenmiştir:

1. Görev alanına ilişkin belge ve raporları (yıllık en az 1.350 belge) eksiksiz hazırlamak,
2. Yıllık zorunlu eğitimlerini (yılda en az 7 gün) almak,
3. İhracat yapan işletmeleri (yılda en az 20 işletme) ziyaret ederek eğitim ve bilgi vermek,
4. Normal çalışma saatleri dışında da görev yapmak (Haziran-Kasım ayları arasında 100 saat),
5. Görevi gereği büro dışında, dış görevlerde bulunmak (yılda en az 20 gün),
6. İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymak,
7. Faaliyetlerine ilişkin bilgi, rapor ve belgeleri kullanıma hazır biçimde sağlamak, arşiv oluşturmak,
8. Çalışmalarını kurumun misyon, vizyon ve değerlerine uygun yürütmek,
9. Görev alanı ile ilgili yöneticisi tarafından verilen diğer görevleri yapmak,
10. İhracatta karantina sorunlarından dolayı olumsuz geri bildirim almamak için gerekli çabayı göstermek.

Burada belirlenen bireysel hedeflerin birimde çalışan diğer personelin hedefleriyle örtüşmeyeceği açıktır. Çalışan ve birinci yöneticisi, bireysel hedeflerin belirlenmesi konusunda uzlaşma sağlayamadığı takdirde çalışanın ikinci yöneticisi ile insan kaynakları birimi yöneticisinin ortak görüşüne başvurulur ve verilen kararlar çalışanın bireysel hedefleri kesinleşir. Kurumların amaç ve hedeflerinin, iş tanımı ve analizinden yararlanılarak birim ve bireysel hedeflere uyarlanması önemlidir. Yönetim ile çalışan arasında hedefler üzerinde anlaşmaya varılması, yapılacak işin miktarı, zamanı ve niteliği gibi standartların belirlenmesi yarar sağlayacaktır. Çünkü her çalışan için hedefler farklı olacaktır. Kaltenborn vd. İngiltere, İsviçre, İsveç, Hollanda, Almanya, Fransa ve Avusturya'da PES'de amaçlarla yönetimin kullanımını araştırmıştır. Bulgulara göre amaçlarla yönetimin kullanımı, tüm ülkelerde yerini almış fakat uygulama farklılıkları vardır (EC, 2012:18). Bununla birlikte hedeflerin sabit olmaması, iç ve dış çevre faktörlerine göre uyarlanabilmesi gerekir.

Kurum müdürleriyle yapılan odak grup görüşmesi sonucuna göre, çalışanların performans değerlendirmesinde, bireysel performans hedeflerinin sonuçlarının ağırlığı en az %50 olmalıdır görüşü benimsenmiştir. Çünkü geleneksel kamu yönetimi anlayışında girdilere odaklanan yönetim, radikal biçimde değişerek çıktılara odaklanan

bir anlayışa doğru değişim geçirmiştir. Son 30 yılda kamu hizmetlerinde görölen değişimle, kamu hizmetlerinin özel sektör tarafından sunumuna başlanmış, kamu performans yönetiminde odaklanma, girdilerden çok çıktılara yönelmiştir (Ateş, 2014:161,162). Bireysel hedef ve kriterlerin belirlenmesinde:

- Yazılı ifadeye aktarılmasına,
- Açık bilgiler içermesine,
- Ölçülebilir (zaman, miktar ve kalite gibi),
- Gerçekleştirilebilir,
- Esnek,
- Yetkiyle uyumlu ve
- Rekabete açık olmasına dikkat edilmiştir (Altan, 2005:157,158).

Tablo 25'de toplam 20 kriter vardır. Son yıllarda çalışanların kişilik özelliklerinin performans değerlendirmede dikkate alınmadığı söylenebilir. Ölçüm sınırlılıkları olan kişilik özellikleri yerine mesleki bilgi ve beceri ile davranışsal özellikler dikkate alınarak kriterler geliştirilmiştir. Kriterler, birden çok işi kapsayan kriterler olup, değişik kadrodaki çalışanlar için uyarlamak mümkündür. Araştırma sonucuna göre, en yüksek puanı alan 5'er madde, davranışlara ve mesleki bilgi becerilere yönelik kriterler olarak belirlenmiştir. Davranışları, mesleki bilgi ve becerileri değerlendirmeye yönelik belirlenen kriterler, birçok kurumun personel performans değerlendirme ölçeğinde yer almaktadır. (MÜ, 2011; BÜ, 2014; ODTÜ, 2014; KİYÜ,2014; TBMM, 2013). Her kurumun değerlendirme kriterlerinde farklılıklar olduğu gibi ortak kriterler de vardır. Örneğin; insan ilişkileri, iletişim becerisi, verimlilik, iş kalitesi, girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma, uyumlu çalışabilme vd.

Günümüzde Koç Üniversitesi gibi bazı kurumlarda personelin bireysel hedef ve davranış kriterlerini kendisinin belirlemesi istenmektedir. Çalışanın belirlediği kriterler, birim yöneticisinin uygun bulması halinde, hedef kartı ilgili birimlere gönderilmektedir. Çalışan ile yöneticisi uzlaşamaz ise birim yöneticisi, üst yönetici ve insan kaynakları hakemliğinde uzlaşma sağlanmaktadır (Koç Üniversitesi [KU], 2012). Bununla birlikte, performans kriterlerinin, birbirine benzeyen alanlar için ortak belirlenmesi, ardından da tüm kamu kurum ve kuruluşlarının uygulayacağı tek tip değerlendirme formları hazırlanması ve söz konusu formların uygulanmasının ciddi yaptırımlara bağlanması gerektiğini ifade eden uzman görüşü de vardır (Özer, 2009:26).

**Tablo 25: Performans Değerlendirme Formu (Birinci Yönetici Dolduracaktır)**

Değerlendirmede 1: Çok Yetersiz, 2: Yetersiz, 3: Orta, 4: İyi, 5: Çok İyi anlamını ifade etmektedir. Uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.					
	1	2	3	4	5
<b>Davranışlara Yönelik Kriterler (A)</b>					
<b>1.Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma:</b> Yaptığı işle ilgili yeni öneriler sunabilme, güncel olayları takip edebilme					
<b>2.İnsan ilişkileri:</b> Çalışma arkadaşları ve çevreyle uyum, sağlıklı iletişim kurma					
<b>3.Öğrenmeye yatkın olma:</b> Hizmet içi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi					
<b>4.Organizasyon becerisi:</b> Verilen görevi organize edebilme, sonuçlarını takip edebilme					
<b>5.Ekip çalışması:</b> Ekip üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışma, bilgiyi paylaşma					
<b>Toplam (A)</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Mesleki Bilgi ve Becerilere Yönelik Kriterler (B)</b>					
<b>1.İş bilgisi:</b> Yaptığı işe ilişkin teorik, pratik bilgi düzeyi					
<b>2.Verimlilik:</b> Görevini kurallara uygun, istenilen zaman ve miktarda yapabilme					
<b>3. İş kalitesi:</b> İşini standartlara uygun yapabilme					
<b>4.Hizmet alanlarla iletişim becerisi, sözlü ve yazılı ifade yeteneği</b>					
<b>5.Sorumluluk:</b> Görev sorumluluğuyla ilgili sonuçları üstlenme, sorumluluk alma					
<b>Toplam (B)</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Bireysel Hedeflerin Başarımı (C)</b> Rakamsal hedeflerin, gerçekleşmesi %59 ve altı çok yetersiz, %60-79 yetersiz, %80-89 orta, %90-99 iyi, %100 ve üzeri çok iyi olarak değerlendirilecektir.					
<b>1.Görev alanına ilişkin belge ve raporları (yıllık en az 1.350) eksiksiz hazırlamak,</b>					
<b>2.Yıllık zorunlu eğitimlerini (yılda en az 7 gün) almak,</b>					
<b>3. İhracat yapan işletmeleri (yılda en az 20 tanesini) ziyaret ederek eğitim ve bilgi vermek,</b>					
<b>4. Normal çalışma saatleri dışında da görev yapmak (Haziran-Kasım ayları arasında 100 saat),</b>					
<b>5. Görevi gereği büro dışında, dış görevlerde bulunmak (yılda en az 20 gün),</b>					
<b>6. İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymak,</b>					
<b>7. Faaliyetlerine ilişkin bilgi, rapor ve belgeleri kullanıma hazır biçimde sağlamak, arşiv oluşturmak,</b>					
<b>8. Çalışmalarını kurumun misyon, vizyon ve değerlerine uygun yürütmek,</b>					
<b>9.Görev alanı ile ilgili yöneticisi tarafından verilen diğer görevleri yapmak,</b>					
<b>10.İhracatta karantina sorunlarından dolayı olumsuz geri bildirim almamak için gerekli çabayı göstermek.</b>					
<b>Toplam (C)</b>					
<b>Toplam Performans Puan ı (A+B+C)</b>					
Çalışanın Adı Soyadı: Unvanı ve Birimi:	Değerlendiricinin Ad ı Soyadı: Unvan ı ve Birimi:				

**Tablo 26: Performans Değerlendirme Formu  
(İkinci Yönetici ve İş Arkadaşları Dolduracaktır)**

Değerlendirmede 1: Çok Yetersiz, 2: Yetersiz, 3: Orta, 4: İyi, 5: Çok İyi anlamını ifade etmektedir. Uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.					
	1	2	3	4	5
<b>Davranışlara Yönelik Kriterler (A)</b>					
<b>1.Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma:</b> Yaptığı işle ilgili yeni öneriler sunabilme, güncel olayları takip edebilme					
<b>2.İnsan ilişkileri:</b> Çalışma arkadaşları ve çevreyle uyum, sağlıklı iletişim kurma					
<b>3.Öğrenmeye yatkın olma:</b> Hizmet içi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi					
<b>4.Organizasyon becerisi:</b> Verilen görevi organize edebilme, sonuçlarını takip edebilme					
<b>5.Ekip çalışması:</b> Ekip üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışma, bilgiyi paylaşma					
<b>Toplam (A)</b>					
	1	2	3	4	5
<b>Mesleki Bilgi ve Becerilere Yönelik Kriterler (B)</b>					
<b>1.İş bilgisi:</b> Yaptığı işe ilişkin teorik, pratik bilgi düzeyi					
<b>2.Verimlilik:</b> Görevini kurallara uygun, istenilen zaman ve miktarda yapabilme					
<b>3. İş kalitesi:</b> İşini standartlara uygun yapabilme					
<b>4.Hizmet alanlarla iletişim becerisi, sözlü ve yazılı ifade yeteneği</b>					
<b>5.Sorumluluk:</b> Görev sorumluluğuyla ilgili sonuçları üstlenme, sorumluluk alma					
<b>Toplam (B)</b>					
<b>Toplam Performans Puanı (A+B)</b>					
Çalışanın Adı Soyadı: Unvanı ve Birimi:	Değerlendiricinin Adı Soyadı: Unvanı ve Birimi:				

**Tablo 27: Performans Değerlendirme Formu  
(Hizmet Alanlar Dolduracaktır)**

Değerlendirmede 1: Çok Yetersiz, 2: Yetersiz, 3: Orta, 4: İyi, 5: Çok İyi anlamını ifade etmektedir. Uygun olan ifadeyi işaretleyiniz.					
	1	2	3	4	5
<b>Hizmet Alanların Memnuniyetine Yönelik Kriterler (D)</b>					
<b>1. Çalışanın, talep edilen hizmeti zamanında yapması</b>					
<b>2. Çalışanın, talep edilen hizmeti tam olarak yapması</b>					
<b>3. Çalışanın, hizmetle ilgili bilgilendirme ve açıklama yapması</b>					
<b>4. Çalışanın, hizmetle ilgili istek ve şikâyetleri dikkate alması</b>					
<b>5. Çalışanın, hizmet alanlara karşı tutum ve davranışı</b>					
<b>Toplam Performans Puanı (D)</b>					
Çalışanın Adı Soyadı: Unvanı ve Birimi:	Değerlendiricinin Adı Soyadı: Unvanı ve Birimi:				

Hizmet alanların memnuniyetine yönelik kriterler (Tablo 27), bazı kamu kurumlarınca da değerlendirilmede kullanılmaktadır (ODTÜ, 2012; İÜ, 2009). Hizmet alanların memnuniyetine yönelik kriterler, bireysel hedef görüşmesi yapılan çalışanın görüşü alınarak belirlenmiştir ve yalnızca çalışanın performansını ölçmeye yöneliktir.

### **3.5.3. Performans Değerlendirme Periyodu**

Birçok kamu kurumunda henüz bireysel performans değerlendirmesi yapılmadığından, sık ve bürokratik süreçleri içermeyen bir değerlendirmenin yıllık periyotlarda yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Performans dönemi, 1 Ocak -31 Aralık tarihleri arasındaki dönemi kapsar. Performans değerlendirmesi ve yeni dönem hedeflerini belirleme görüşmesi, birinci yönetici ile çalışan arasında Ocak ayında yapılır. Çalışan, genel performans puanı ve değerlendirme sürecine ilişkin olumsuz düşünceye sahip ise değerlendirmenin gözden geçirilmesini talep edebilir. Bu durumda değerlendirmenin incelenmesi/yeniden değerlendirme ve yeni dönem hedeflerinin belirlenmesi Şubat ayı içinde de yapılabilir. Yönetici, yargılamadan uzak, işbirliği içerisinde olmalı ve rehberlik etmelidir. Çalışanın geçmiş performansının değerlendirildiği, gelecek dönem hedeflerinin belirlendiği görüşmeye yönetici ve çalışan, hazırlıklı katılmalıdır. Ayrıca performans değerlendirme periyodunun ortasında (Temmuz ayı içerisinde) birinci yönetici ve çalışanın bir araya gelerek altı aylık performans dönemi gözden geçirme toplantısı yapmasında yarar vardır. Özellikle bireysel hedeflerin başarımına yönelik varsa sorunlar görüşülmeli, çalışana bağlı olmayan olumsuz faktörler hedefe ulaşmayı güçleştiriyorsa yeniden hedef belirlemeye gidilmelidir.

### **3.5.4. Performans Değerlendirmeyi Yapacak Kişiler**

Performans değerlendirmesini, birinci yönetici (birinci disiplin amiri), ikinci yönetici (ikinci disiplin amiri), iş arkadaşları ve hizmet alanlar yapacaktır. Eş-değerlendirmeyi yapacak personel, çalışanla aynı alt birimde görev yapanlar arasından tesadüfî seçilecek veya elektronik ortamda sistem tarafından atanacak, en az iki en fazla beş kişiden oluşacaktır. Performans döneminde, birimle ilişkisi fazla olduğu belirlenen hizmet alanların (en az iki, en fazla beş değerlendirici) görüşüne başvurulur. Hizmet alanların seçiminde; kurumdan alınan hizmet ve düzenlenen belge, raporların sayısı ve işlem

süresi dikkate alınarak elektronik ortamda objektif seçilmesinde yarar vardır. Değerlendirici olarak seçilen kişiler, performansı değerlendirilecek çalışandan hizmet almış olmalıdır. Çalışan ise, performans görüşmesinde değerlendirme sonuçlarına ilişkin görüşlerini, taleplerini iletacaktır.

### **3.5.5. Performans Puanının Hesaplanması ve Başarı Düzeylerini Derecelendirme**

Çalışanların performansını, belirlenen kriterlerle çok yönlü değerlendirebilmek için, her kriter 5'li aralıkta performans düzeyine ayrılmıştır. Değerlendirme, 100 tam puan üzerinden yapılır. Performans değerlendirme formunda yer alan her bir bölümün kendi içerisinde ortalaması alınır.

Çalışanın performansı değerlendirme formlarında yer alan davranışlara (A) ve mesleki bilgi becerilere yönelik kriterlere (B) göre, çalışanın birinci ve ikinci yöneticisi ile iş arkadaşları tarafından doldurulacaktır. Bölüm D ise hizmet alanların memnuniyetine yönelik kriterleri içermekte olup hizmet alanlar tarafından doldurulacaktır.

Performans değerlendirme formlarında bölüm A ve B değerlendiricileri ve değerlendirme ağırlığı yüzde oranları şöyledir,

- Çalışanın birinci yöneticisi; %30
- Çalışanın ikinci yöneticisi; %30
- Çalışanın iş arkadaşları; %20

Bölüm D değerlendiricileri ve değerlendirme ağırlığı yüzde oranı:

- Hizmet alanlar; %20.

Bölmelerin toplam puanında kesirli sayılar çıkması durumunda, bir üst tam sayıya tamamlanır.

Birinci yönetici tarafından doldurulacak performans değerlendirme formunda yer alan hedeflerin başarımı (C) bölümündeki kriterler, hedeflerinin başarımı ölçüsüne göre birinci yönetici ile çalışan tarafından ölçülür. Hedef başarım puanı, rakamsal hedeflerin gerçekleştirilmesi yüzde oranına göre belirlenir.

Hedeflerin başarımı oranı;

- %59 ve altı; (1) çok yetersiz,
- %60-79 arası; (2) yetersiz,
- %80-89 arası; (3) orta,
- %90-99 arası; (4) iyi,



- %100 ve üzeri (5) çok iyi olarak değerlendirilecektir. Örneğin; çalışanın bireysel hedeflerinden ilki, yıllık en az 1.350 belge ve raporu eksiksiz hazırlamak olup eğer çalışan bir yıl boyunca 1.500 belge ve raporu eksiksiz hazırlamışsa, hedef başarımı %100 üzerinde olacaktır.

Hedeflerin başarımı bölümünde sayısal hedef içermeyen iş tanımı ve analizinden yararlanılarak oluşturulan hedefler, birinci yönetici tarafından ölçülür ve çalışanla performans görüşmesinde tekrar değerlendirilir.

Çalışanın genel performans puanına (A+B+C+D) göre belirlenen başarı düzeyleri şöyledir:

- 90-100 puan arası: Çok iyi (Performans değerlendirme dönemi boyunca beklentileri mükemmel bir performansla yerine getirmiştir).
- 80-89 puan arası: İyi (Beklentileri üstün bir performansla yerine getirmiştir).
- 70-79 puan arası: Orta (Beklentileri ortalama bir performansla yerine getirmiştir).
- 50-69 puan arası: Yetersiz (Beklentileri kısmen yerine getirmiş, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan performans kriterleri vardır).
- 0-49 puan arası: Çok Yetersiz (Beklentileri çok az yerine getirmiş, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan fazlaca performans kriteri vardır).

### **3.5.6. Performans Değerlendirmesini Yapacak Yöneticilerin ve Eş-değerlendiricilerin Sorumlulukları**

Performans değerlendirmesini yapacak birinci yöneticinin görev ve sorumlulukları diğer değerlendiricilere göre daha fazladır. Çalışanın en yakın yöneticisi sıfatını taşıyan birim yöneticisinin, çalışan hakkında da en fazla bilgiye sahip olması beklenir. Birinci yönetici, kurumun amaç ve hedeflerini, politikalarını, çalışanlar ve hizmet alanların beklentilerini gözeterek görevini yapmalıdır. Ayrıca verilen hizmetin ekonomik boyutu, nitelikleri, kuruma maliyeti, yöneticiler tarafından dikkate alınmak zorundadır. Birinci yönetici, çalışanla performans hedeflerinin planlanmasında, performansın gözden geçirilmesi ve izlenmesinde, değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarının görüşülmesinde aktif görev almak zorundadır. Dolayısıyla yönetici, performans değerlendirme sürecinin her aşamasında çalışana rehberlik edebilecek düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.

İkinci yöneticinin görevi; daha çok performans değerlendirme süreçlerinin planlandığı gibi yapılıp yapılmadığını denetlemek, oluşabilecek sorunları öngörüp gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak, belirlenen değerlendirme kriterleri kapsamında çalışanın performansını ölçmektir. Yöneticiler, performans değerlendirme uygulamalarını benimsemeli, çalışanlara da bunu hissettirmelidir. Yöneticilerin değerlendirme sürecine ilişkin yanlış algıları, başarısızlığa neden olacaktır.

Yöneticiler, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini artırmak için çalışanın performansı hakkında mümkün olduğunca nesnel değerlendirmeler yapmalı, çalışanın performans puanını etkileyecek bilgi, belge ve dokümanları hazırlamalıdır. Özellikle beklentileri mükemmel bir performansla yerine getiren çalışan, ödüllendirilmek isteniyorsa kritik olay gözlem formu doldurulmalıdır. Çalışanların performans planlarını etkileyecek haklı ve belgeye dayanan mazeretleri (hastalık, askerlik, doğum vd.) dikkate alınmalı, performans hedefleri esnek olabilmelidir. Performans değerlendirme sürecinin bilgi, belge ve dokümanları, çalışanın kendisi dışında diğer kişilere açıklanmamalıdır (adli ve idari inceleme, soruşturmalar hariç).

Çalışanın performansını değerlendirecek iş arkadaşları, değerlendirme süreci ve değerlendirme yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Değerlendirme sonuçlarının çalışana ve kuruma etkisinin önemini bilmeli, objektif davranmaya özen göstermelidir. Bu yeterliliklerde olamayacağını düşünüyorsa, değerlendirme yapmak istemediğini yönetime bildirmelidir. Eş-değerlendirici, performans değerlendirme sürecinde gizlilik ilkesine uygun davranmalıdır.

Performansı değerlendirilen çalışan ise eleştirilere açık olmalı, değerlendirme sonuçları kapsamındaki önerileri dikkate almalıdır. Ayrıca çalışan, görüşlerini açıkça belirtmeli ve eleştirilerini dayanaklarıyla sunmalıdır.

### **3.5.7. Performans Değerlendirme Eğitimleri**

Performans değerlendirme süreçlerinde en fazla görev yöneticilerindir. Dolayısıyla performans değerlendirme eğitimlerine yöneticilerden başlanmalıdır. Performans değerlendirmenin amacı, yöntemi ve sonuçlarının nerede, nasıl kullanılacağı gibi sürece ilişkin tüm bilgiler hakkında yöneticiler bilgilendirilmeli, özümsemesi sağlanmalıdır. Yöneticilere verilecek eğitim; performans değerlendirme modelinin temel amacı ve ilkeleri ile genel işleyişi, performans planlama, performansın gözlenmesi, gözden

geçirme, performans değerlendirme ve değerlendirme görüşmelerinin nasıl yürütüleceği konularını kapsamalıdır.

Performans değerlendirme süreçlerine ilişkin yönetici eğitimlerinin ardından çalışanların eğitimleri de yapılmalıdır. Performans değerlendirme sürecinin etkinliği için kurum paydaşlarının katılımı önemlidir.

Performans değerlendirme eğitimlerinin, uygulamaya ilk defa geçecek veya performans değerlendirme sistemini yeniden düzenleyecek kurumlarda sık (yılda iki, üç kez) yapılması düşünülebilir. Ancak eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra performans eğitimlerinin yapılması en uygundur.

### **3.5.8. Performans Hedeflerini Belirleme, Gözden Geçirme ve Değerlendirme Görüşmesi**

Performans değerlendirme sürecinin ana unsurları, çalışan ve birinci yöneticisidir. Bireysel hedeflerin belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirme sürecinde yönetici ve çalışan, sürekli iş birliği içinde olmalı ve çalışanın aktif katılımı sağlanmalıdır. Hedef belirleme görüşmesi, performans döneminin başlangıcı olan Ocak ayı içerisinde yapılmalı ve her personelle ayrı ayrı görüşülmelidir. Bireysel hedefler belirlenirken, kurumun, birimin amaç ve hedefleri, iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanır. Açık, somut, ölçülebilir, gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesine dikkat edilir. Örneğin; çalışanın yaptığı işe göre değişmekle beraber bir büro memuru için yıl içerisinde düzenlenecek belge/rapor sayısı, verilen hizmetten dolayı alınan şikâyetler veya memnuniyet sayısı hedef olabilir. Bireysel performans hedeflerini belirlerken yalnızca rakamsal hedeflere odaklanmak yanlış olacaktır. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve çevresiyle sürekli ilişki içerisinde. Çevresel faktörlerden etkilenecek aynı zamanda çevresini etkileyecektir. Dolayısıyla performans hedeflerini belirleme görüşmesinde davranış ve mesleki bilgi becerilere yönelik kriterleri de dikkate alınmalıdır. Burada önemli olan, yönetici ve çalışanın birlikte belirlediği hedefleri, çalışanın benimsemesidir.

Performans hedeflerinin gözden geçirilmesi Temmuz ayı içerisinde birinci yönetici ile çalışan arasında yapılır. Dönem başında belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyi ele alınır. Hedeflerle gerçekleşme arasında sapma varsa nedenleri araştırılarak giderilmeye çalışılır. Esneklik ilkesine göre gerekiyorsa hedeflerin değişimine karar verilir.

Değerlendirme görüşmesi Ocak ayı içerisinde yeni dönemin hedeflerinin belirlenmesi öncesinde yapılmalıdır. Çalışanla birinci yöneticisi, dönemin değerlendirmesini yapar ve çalışanın yetersiz sonuçlanan, geliştirilmesi gereken kriterleri ele alınır. Tüm görüşme toplantılarına çalışan ve yöneticilerin hazırlıklı katılması, toplantıların zaman baskısı olmadan önceden belirlenen uygun bir sürede tamamlanması önemlidir. Bunun için görüşmenin, en bir hafta önce tarihi, yeri ve süresi hakkında çalışana bilgi verilmelidir. Ayrıca çalışan ve yönetici, performans hedefleriyle ilgili görüşme için belirlenen toplantıları beklememeli, sürekli iletişim içinde olmalıdır.

### **3.5.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Ödüllendirme ve Yaptırımlar**

Çalışanlar, başarı düzeylerine göre ödüllendirilmelidir. Başarı düzeyi çok iyi olan çalışanlara başarı belgesi, üç kez başarılı olanlara ise üstün başarı belgesi verilmelidir. Başarı belgesi alan çalışanlara karşılığında bir maaş ödül, üstün başarı belgesi alanlara ise iki maaş ödül verilmelidir. Ödüller; değerlendirme sonuçlarının, açıklanması, değerlendirme sonuçlarına itirazların görüşülmesi ve sonuçların kesinleşmesinden sonra bir ay içinde verilmelidir.

Çalışanların atama işlemlerinde (rotasyon, terfi vb.) başarı belgeleri dikkate alınmalıdır. Hizmet puanı hesabına göre yapılan atamalarda, başarı belgelerinin, ödül ve disiplin cezalarının yeterince etkisi olmalıdır.

Değerlendirme sonucunda başarı düzeyleri yetersiz olan çalışanlar, nedenleri araştırılıp gerekiyorsa birim içinde görev yeri değişikliği yapılmalıdır. Performans değerlendirme sonucu çok yetersiz olan çalışanların birim içinde görev yeri değiştirilmeli, bir sonraki performans değerlendirme döneminde de çok yetersiz ise birimi değiştirilmelidir.

Değerlendirme sonuçlarına göre başarı düzeyleri çok yetersiz ve yetersiz olan çalışanlar için yetersiz olduğu kriterlere göre eğitim programları planlanmalı, diğer başarı düzeyindeki çalışanların eğitim istekleri de göz ardı edilmemelidir.

### **3.5.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İncelenmesi ve Yeniden**

#### **Değerlendirme**

Performans değerlendirme sonuçlarının objektif olmadığını düşünen çalışan, değerlendirme sonuçlarının kendisine tebliğ edildiği tarihten itibaren bir hafta içerisinde

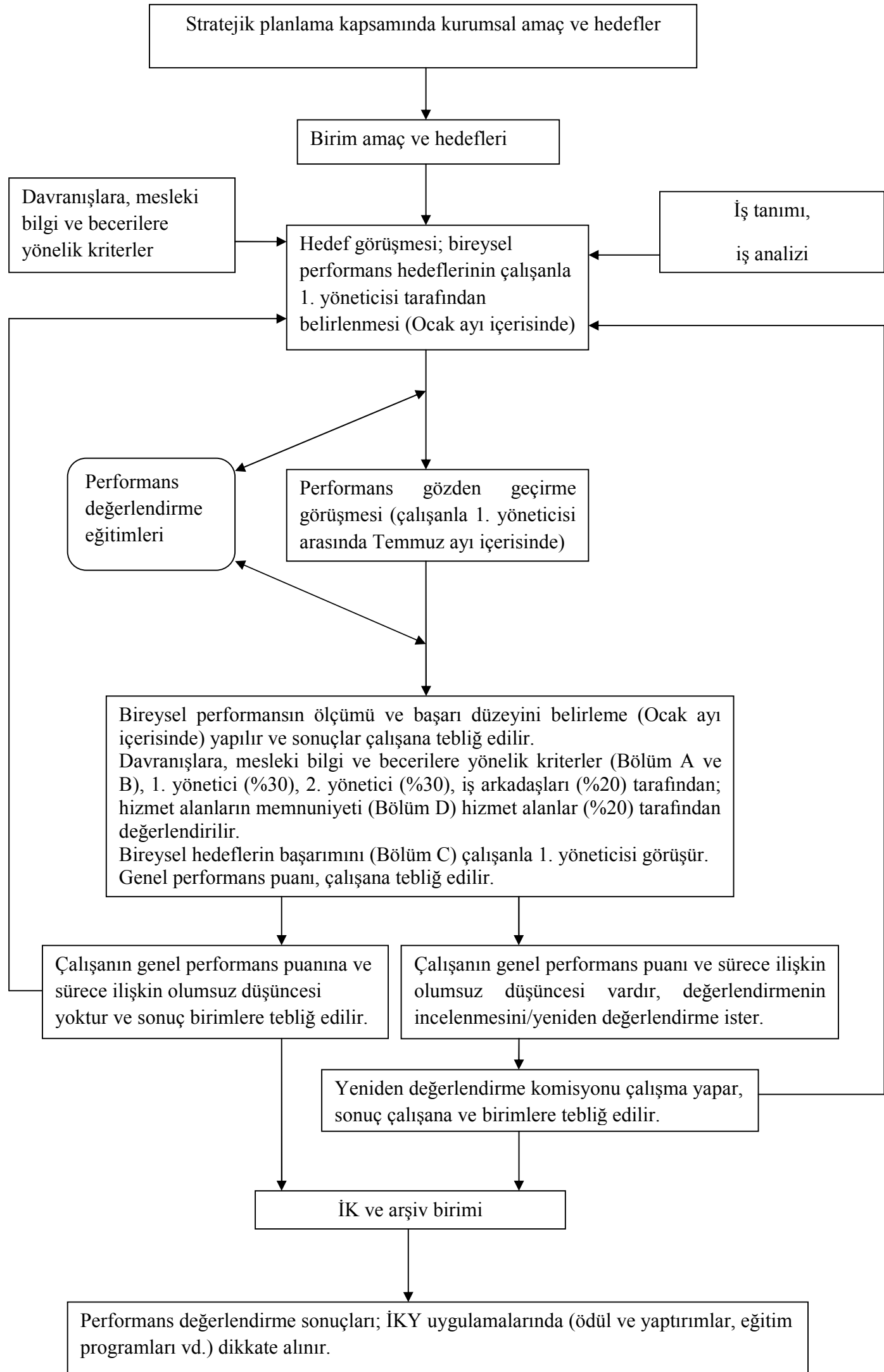
yazılı olarak gerekçeleriyle birlikte Yeniden Değerlendirme Komisyonuna (Komisyon) başvurabilir. Komisyon, kurumların hiyerarşik yapılanmasına göre değişmekle birlikte;

- Atamaya yetkili amir/görevini devrettiği yönetici ya da değerlendirmeyi yapan ikinci yöneticinin amiri/görevini devrettiği yöneticinin başkanlığında,
- İnsan kaynakları birimi yöneticisi,
- Değerlendirmede görev almamış diğer birim yöneticisi ve
- Çalışanın sendika temsilcisinden (herhangi bir sendikaya üye olmayan çalışan için işyerindeki en fazla üyeye sahip sendika temsilcisi) oluşur.

Komisyon, çalışanın performansına ilişkin her türlü bilgi, belge isteme ve görüşme yapma hakkına sahiptir. Komisyonda kararlar oy çokluğuyla alınır ve eşitlik halinde başkanın kullandığı oy yönünde çoğunluk sağlanmış sayılır. Komisyon, yeniden değerlendirme müracaatlarını iki hafta içinde değerlendirir ve ilgili birimlere sonucu tebliği eder. Komisyon, performans değerlendirme sürecinde gerekli özen ve dikkati göstermediğini tespit ettiği yönetici ve çalışanlar hakkında 657 sayılı Yasa kapsamında soruşturma açılmasını isteyebilir. Komisyona ilişkin tüm çalışmaların sekretaryası insan kaynakları birimince yürütülür.

### **3.5.11. Performans Değerlendirme Arşiv Dosyası**

Çalışanın performans değerlendirmesine ilişkin bilgi, belge ve dokümanların olduğu dosyadır. Günümüzde her ne kadar web tabanlı programlar kullanılsa da mevcut mevzuatlar gereği yapılan işlere ilişkin arşiv dosyalarının tutulması zorunludur. Performans değerlendirme sürecindeki hedeflerin belirlenmesi, değerlendirme formları, değerlendirme görüşmesi tutanakları gibi belgelerin muhafazası gerekir. İnsan kaynakları birimleri, bu konuda gerekli tedbirleri almalıdır. Ayrıca performans değerlendirme sürecine ilişkin güncel gelişmeler, değerlendirme teknikleri insan kaynakları birimlerince takip edilmelidir.



Şekil 9. Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Önerilen Modelin Akış Diyagramı

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans, bireyin belirli bir zaman diliminde belirli bir işi, belirlenen hedefe ne kadar ulaştırdığının göstergesi, çalışanın işe yönelik davranış biçimidir. Diğer bir deyişle performans, bireyin bir işi yaparken gösterdiği çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır. Çalışanın sergilediği performansın belirlenmesi için performans değerlendirmesinin yapılması gerekir. Bireyin performansının değerlendirilmesi/zihinsel ve fiziksel emeğinin ölçümü, tarih boyunca devam etmiştir. Ancak çalışma yaşamında performans değerlendirmeye verilen önemin, Endüstri Devrimiyle özellikle de insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte arttığı söylenebilir.

Günümüzde, sadece çalışan performansını değerlendirmeye odaklanma yerine performans değerlendirmeyi de içine alan bütüncül bir yaklaşım benimsenmektedir: Çalışanın öncelikle performans hedeflerinin belirlenmesi, uygun çalışma koşulları sağlanarak performansın sürekli gözlenmesi, hedeflerin gerekiyorsa yeniden düzenlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetimi kararlarında kullanılması, performans yönetimi sisteminin süreçlerini oluşturmaktadır.

Performans yönetimi sisteminin süreçleri ve uygulama biçimi, ülkelere ve kurumlara göre farklılık göstermektedir. Örneğin; Avrupa ülkeleri kamu kurumlarında, amaçlara göre yönetim, yetkinlik bazlı performans değerlendirme, 360 derece geribildirim, değerlendirme merkezleri, Balanced Scorecard yaygın kullanılan yöntemlerdir. Bazı kamu kurumlarında, hedef anlaşmalarına göre çalışanların performansı değerlendirilirken, bazı kurumlarda ise hedef anlaşması yerine, yeterlik ve gelişme formu gibi değerlendirme formları kullanılmaktadır. Performans değerlendirme kriteri olarak kişilik özellikleri yerine mesleki bilgi beceri, davranışlar ve yetkinlik temelli kriterler önem kazanmıştır. Avrupa ülkeleri kamu kurumlarında, bürokrasiden uzak, zaman almayan, sade ve amaca uygun değerlendirme formlarının kullanımı yaygındır. Kritik olay formlarının düzenlendiği kurumlar da vardır. Çalışanların performans planlaması yapılırken, iş analizi ve iş tanımlarından yararlanıldığı söylenebilir. Çoğu AB ülkesinde, performans yönetimi sisteminin süreçlerinde, birinci yöneticiye verilen görev ve sorumluluklar diğer değerlendiricilere göre daha fazladır ve insan kaynakları

birimi ile sendikaların performans yönetimi sürecine katılımı söz konusudur. Performans yönetimi sistemine ilişkin uygulamalarda web tabanlı bilgisayar programlarının yaygın kullanıldığı görülse de çalışan ve birinci yöneticisi arasında, yıl ortası gözden geçirme ve yılsonu değerlendirme görüşmesine önem verildiğini söylemek mümkündür. Ayrıca yerel yönetimlere, performans yönetimi sistemine ilişkin bazı yetkiler verilmiştir. Örneğin; temel ücret, merkezi düzeyde kararlaştırılırken performansa dayalı ödemeler yerel düzeyde kararlaştırılmaktadır. Performansa dayalı ödemeler; prim şeklinde veya toplam aylık ücretin %15-20'si civarında olabilmekte, çalışanlar arasında ücret dengesini bozan bir miktar olmamasına dikkat edilmektedir. Buna karşın tüm kamu kurumları için geçerli ve benimsenmesi olası tek bir performans yönetimi sisteminden söz edilemez. Çünkü kurumların amaç ve hedefleri, misyon ve vizyonu, toplum ve örgüt kültürü vd. bir çok faktör, performans yönetimi sistemini etkilemektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde kamu kurumları performans yönetimi sistemine baktığımızda; daha çok birinci ve ikinci yöneticinin değerlendirici olarak görev aldığı, insan kaynakları yönetimi kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının yeterince kullanılmadığı, kıdem temelli terfi ve ücret sistemiyle birlikte hükümetlerin tüm yönetim kademelerini belirlemede etkin olduğu görülür. Kamu kurumlarında yukarıya doğru daralmış piramit şeklinde bir yapılanma göze çarpar. Performans değerlendirme yöntemleri olarak; kişilerarası kıyaslama ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler, geniş kullanım alanına sahiptir. Ancak performans yönetimi sistemi değişikliğine gidildiği ve bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerin kısmen kullanıldığını görmek de mümkündür.

Performans yönetimi sisteminde değişiklik yapılması planlanıyorsa; tüm süreçlerde, çalışanların, sendikaların ve hizmet alanların görüşleri dikkate alınmalı, insan kaynakları yönetiminin uzmanlığından yararlanılmalıdır. Böylece performans yönetimi sisteminin taraflarca benimsenmesi ve uygulanması daha sorunsuz olacaktır.

Araştırmaya ilişkin ilgili yazın incelendikten sonra, araştırmaya ilişkin bilgiler, bu bölümde bütünlüştürülüp, özetlenmiş, sonuç ve öneriler sunulmuştur.



Araştırmanın problemi: Kamu kurumlarında performans yönetimi sistemi uygulamaları nelerdir? Mevcut uygulamalar kapsamında, kamu kurumları çalışanlarına yönelik nasıl bir performans değerlendirme modeli önerilebilir?

Araştırmanın amacı ise, kamu kurumlarında performans yönetimi sistemi uygulamalarını incelemek, çalışanlar için yeni bir performans değerlendirme modeli önerisi sunmak ve kamu kurumlarında performans yönetimine ilişkin var olan sorunları ortaya koyarak çözümü için alınacak tedbirleri belirlemektir.

Araştırmanın sınırlılıkları: Kamu kurumları çalışma yaşamında, bireysel performans yönetimi sistemi uygulamaları ve performans değerlendirme yöntemleri ile ilişkili olması, olgusal verilerin insan, belge ve diğer kaynaklardan görüşme, yazışma ve belgesel tarama teknikleriyle toplanmasıdır.

Araştırmada, nitel bir veri toplama yöntemi olan odak grup görüşmesi tekniği kullanılmıştır. Kurumlarıyla ilgili mevzuat ve yürütülen çalışmalar hakkında daha detaylı bilgileri olacağı düşüncesiyle Manisa'da farklı kamu kurumlarında yöneticilik yapan 6 müdürün görüşlerine başvurulmuştur. Odak grup görüşmesinde 11 açık uçlu soru ve 5 yarı yapılandırılmış soru olmak üzere 16 soru kurum müdürlerine sorulmuştur. Kurum müdürlerinin ortalama yaşı 49, hizmet yılı ise 26 yıl olup, kamu yönetiminde tecrübeli oldukları varsayılmıştır. Kurum müdürlerinin aktif katılımıyla elde edilen verilerin analizinde içerik analizi uygulanmış, sonucunda anahtar temalar belirlenmiştir.

Ortaya çıkan temalar;

1. Performans planlama,
2. Performans değerlendirme,
  - a) Değerlendirme kriterleri,
  - b) Değerlendirme sıklığı,
3. Değerlendirme sonuçlarının kullanımı,
4. Eleştiri ve öneriler.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, temalara göre özetlenmiştir:

Performans planlama; odak grup görüşmesi kapsamında incelenen kamu kurumlarında amaç ve hedeflerin belirlendiği ancak amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların ve yöneticilerin yeterince görüşü alınmadığı tespit edilmiştir. Kurumların bakanlıklar düzeyinde stratejik analizleri yaparak misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini oluşturduğu, stratejik planlarını hazırladıkları görülmüştür. Stratejik yönetim sürecinin yönlendirme

evresi hakkında kurum müdürlerinin yüzeysel bilgileri olduğu, stratejik yönetim ve performans yönetimi sistemine ilişkin bilgilendirilmeleri ve çalışmalara aktif katılımları gerektiği ifade edilebilir. Ayrıca iş tanımı ve iş analizlerini tamamlamasına karşın halen çalışanların bireysel performansını ölçmeyen kurumlar vardır. Kamu kurumlarında, kurumsal amaç ve hedeflerin birimlere dağılımı yapılmış olmasına karşın çalışanların bireysel hedeflerinin oluşturulduğu söylenemez.

Kamu kurumlarında müdürler, çalışanları kurumsal amaç ve hedeflere motive etmek için; paternalist bir yaklaşımla bireysel ilişkilerini kullanmaktadır. Çalışanlara izin vermek, bireysel sorunlarıyla ilgilenmek, kültürel etkinliklerinde bulunmak müdürlerin önemli motivasyon aracıdır.

Performans değerlendirme: Kurum müdürleri, sonuç odaklı bir değerlendirmeyi tercih etmektedirler. Bireysel hedef sonuçlarının, performans değerlendirmede en az %50 ağırlığı olmalı, çalışanların davranışları da değerlendirmede dikkate alınmalı görüşü tespit edilmiştir. Çoğu Avrupa ülkesinde kişilik özelliklerine dayalı değerlendirme kriterleri önemini kaybetmiştir. Bireysel özellikler yerine artık yükümlülük değerlendirmeleri, hedef anlaşmaları yapılmaktadır. Yönetici olmayan pozisyonlarda hedef ve yetkinliklerin oranı eşit olabilmektedir ancak insan kaynakları yönetimi ve üst yönetimin, çalışanların görüşünü de alarak karar vermesi doğru olacaktır.

Değerlendirme kriterleri: Davranışlara yönelik; girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma, insan ilişkileri, öğrenmeye yatkın olma, organizasyon becerisi, ekip çalışmasıdır. Mesleki bilgi ve beceri kriterleri; iş bilgisi, verimlilik, iş kalitesi, hizmet alanlarla iletişim becerisi, sözlü ve yazılı ifade yeteneği, sorumluluk olarak belirlenmiştir. Bireysel hedefler, çalışanla birinci yöneticisinin, hedef belirleme görüşmesi yapması sonucu belirlenmiştir. Hedef belirleme görüşmesinde, birim hedefleri, çalışanın iş tanımı ve iş analizi dikkate alınmıştır.

Değerlendirme sıklığı; odak grup görüşmesi sonucuna göre altı ay veya yılda bir kezdir. Ancak çalışanın performansının yılda bir kez değerlendirilmesinin uygun olacağı sonucuna varılmıştır. Performans değerlendirme dönemi başında (Ocak ayı) bireysel hedef belirleme görüşmesi ve dönem ortasında (Temmuz ayı) gözden geçirme görüşmesi uygun olacaktır.

Araştırma sonucuna göre performans değerlendiriciler, hizmet alanlar, iş arkadaşları, birinci yönetici, ikinci yönetici, astlar, çalışanın kendisi, en son olarak diğer birim

yöneticileri olarak belirlenmiştir. Ancak değerlendirici sayısının çokluğu, fazla zaman gerektirmesi ve bürokrasiye yol açacaktır. Dolayısıyla birinci yönetici, ikinci yönetici, hizmet alanlar ve iş arkadaşları değerlendirici olarak belirlenmiştir. Bireysel hedefleri belirleme, gözden geçirme ve değerlendirme görüşmelerinde de çalışan doğrudan görüşlerini bildirebilecek, sürecin içinde yer alacaktır.

Değerlendirme sonuçları, çalışana birinci yöneticisi tarafından verilmelidir ancak görüşme yapılan müdürler, yöneticilerin bu konuda yeterince yetkinliğe sahip olmadığı düşüncesindedir.

Değerlendirme sonuçlarının kullanımı: Araştırma sonuçlarına göre; performans değerlendirme sonuçları, terfi, maaş/ücret ödemeleri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi prim ödemelerinde kullanılmalıdır. Görüşlerine başvuru kurum müdürleri, çalışanların mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerine en az bir kez katıldığını belirtmişlerdir. Paranın tek başına motivasyon aracı olmayacağını belirten müdürler, yine de parasal ödüllerin verilmesinden yanadır. Gelişmiş ülkelere baktığımızda, performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetimi süreçlerinde etkin kullanıldığını görülür. Bireysel performansa dayalı ücret, ücret yapısını bozmadan çalışanın eline geçen toplam tutarın küçük bir kısmını örneğin; Finlandiya'da %15, Danimarka'da %20 oranında etkilemektedir. Birçok gelişmiş ülkede de çalışanların eğitimi önem kazanmıştır. Özellikle yeni performans yönetimine geçiş uygulamalarının, prosedür eğitimlerinin artışına neden olacağı unutulmamalıdır.

Eleştiri ve öneriler; Performans yönetimi sistemi uygulayan kurumların müdürleri, mevcut uygulamaları eksikliklerine rağmen başarılı buluyor, diğerleri ise kurumlarını başarısız görmekte ve iyi uygulamalardan yararlanılarak performans yönetimine geçilmediği için kurumlarını eleştirmektedir. Yerel kurumların farklılığının dikkate alınarak performans yönetim sistemi kurulması gerektiği tespit edilmiştir. Yerel kurum yöneticisi ve çalışanlarının proje ve fikirlerinin desteklenmesi de performanslarını artırma ve motive etmede önemli bir araçtır. Performans değerlendirme süreçlerinde nepotizmi önlemeye yönelik tedbirler alınması gerektiği belirlenmiştir. Objektif, geçerliliği ve güvenilirliği olan değerlendirme metotları ile performans yönetimi konusunda yetkin yöneticiler, çalışanlara güven verecektir.

Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, hesap verebilirlik, mali saydamlık, günümüzde giderek önemini artıran konulardır. Muhasebe

ve denetim alanındaki hataları, hileleri ve yolsuzlukları önlemek amacıyla bir dizi tedbirlerin alınması zorunluluğu son 20 yılda önem kazanmıştır. Amerika'da 1992 yılında COSO tarafından "İç Kontrol Çerçevesi" yayınlanmış, bu program AB tarafından da benimsenmiştir. COSO ilke ve standartları, örgütsel yönetim ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kurarak örgütün verimlilik ve etkinliğinde insan kaynakları yönetimine sorumluluk vermektedir.

Ülkemiz kamu örgütlerinde performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği açıktır. Kamu kurumlarında dar anlamda bir performans değerlendirme olarak görülebilecek "yıllık sicil raporu" doldurulması uygulaması en son 2010 yılında yapılmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'de iç kontrol sistemine ilişkin çalışmalar, AB uyum çerçevesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 2003 yılında kabul edilmesiyle başlamıştır. Kamu iç kontrol standartları, COSO ve INSTOSAI standartları çerçevesinde 2007 yılında Maliye Bakanlığınca yayınlanan ilgili tebliği ile belirlenmiş, kamu idareleri sisteme uyumu sağlamakla sorumlu kılınmıştır. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin standart 3 bölümü, personelin yeterliliği ve performansına ilişkin olup, Türkiye'de kamu idareleri tebliğ gereklerini yerine getirdiği takdirde performans yönetimine ilişkin birçok sorunun çözüleceği düşünülmektedir.

Türkiye'de bazı kamu kurumlarında yürütülen bireysel performansın değerlendirilmesine yönelik çalışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sorunlar tespit edilmiştir:

1. Türk kamu yönetimi, iç kontrole ilişkin küresel düzeyde kabul edilen standartları mevzuatlarına koysa da uygulanmasında gecikmeler yaşandığı açıktır. Bununla birlikte iç kontrol işletimi sadece kamu mali yönetiminde genel olarak düzenlenmiş olup, yönetimin diğer alanlarına ilişkin genel bir düzenleme yoktur.
2. Bazı bakanlıkların iç kontrol standartları tebliği kapsamında yapılması gereken çalışmaları tamamlamadıkları, iç kontrol standartlarına uyum eylem planlarını hazırlamadıkları, bazı bakanlıkların eylem planlarının ise kurumsal nitelik taşımadığı tespit edilmiştir.
3. Türkiye'de iç kontrol standartları çalışmalarından sadece belirli kişilerin sorumlu olduğu algısı, odak grup görüşmesindeki yöneticiler tarafından da doğrulanmıştır.
4. Performans yönetimi sistemini oluşturmayan kamu kurumları, halen çalışanların performansını değerlendirememektedir. Performans yönetimine ilişkin denetim ve

rehberlik hizmetleri, müfettişler aracılığıyla yürütüldüğünden soruşturma ve inceleme ağırlıklı olmaktadır.

5. Performans yönetimi sistemine ilişkin mevzuat çalışmalarında yerel yönetici ve çalışanların görüşlerinin yeterince alınmadığı belirlenmiştir.
6. Performans değerlendirme yöntemi olarak yetkinlik temelli (TBMM) ya da çıktı ve sonuçlara dayalı yöntemlerin (GTHB-TAGEM) kullanıldığı gözlenmiştir. Performans değerlendirmesi, yetkinlik yanında bireysel hedefler belirlenerek ölçülmelidir.
7. Performans değerlendirmesi yapan kurumlarda (Kamu Hastaneleri Kurumu, Milli Eğitim Müdürlüğü gibi), değerlendirmenin uzun zaman alması, doküman fazlalığı sorun olarak belirtilmiştir.
8. Nepotizm ve yöneticilerin yetersizliği gibi nedenlerden dolayı performans değerlendiricilerin seçimi ve değerlendirmenin objektif yapılamayacağına ilişkin olumsuz algılar vardır.
9. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanın atama, terfi, rotasyon işlemlerinde etkisi çok az veya hiç yoktur. Bakanlıkların personel atama yönetmeliklerine göre; başarı belgeleri, ödüller performans ve yeterlik değerlendirme kriteri iken genel performans başarı düzeyi dikkate alınmamaktadır.
10. Kamu Hastaneleri Kurumlarında performans değerlendirme sonuçlarına göre döner sermaye gelirleri bölüştürülmektedir. Ancak sağlık çalışanları arasındaki ek ödeme farklılıkları çalışanları rahatsız etmektedir. "Müşteri" odaklı bir anlayışın uygulanmak istenmesi, sağlığı temel bir insan hakkı olmaktan çıkardığı gibi belirli branşlarda daha fazla ek ödeme alınmasına neden olmuş, uzman hekimlikte belirli branşları tercih edilir hale getirmiştir.

Tüm kurumlar için uygun görülen bir performans değerlendirme sistemi yoktur. Ancak mevcut sorunların çözümüne yönelik ortak çözüm önerileri sunulabilir:

1. Kamu kurumlarının üst yönetimleri iç kontrol sürecinde aktif rol oynamalı, 2007 yılında yayınlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği hükümleri bir an önce hayata geçirilmeli, uygulama kararlılığı gösterilmelidir.
2. İç kontrol ve iç denetim arasında iş birliği ve koordinasyon sağlanmalıdır.

3. 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'nın 122. maddesinde yer alan "Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir" cümlesinde "belirleyebilir" fiili keyfiyet içermektedir ve "belirler" olarak değiştirilmelidir.
4. Taşra teşkilatı yönetici ve çalışanlarının proje ve fikirleri, önemli bir performans güdüleyicisi olarak dikkate alınmalıdır. Özellikle birim hedeflerinin belirlenmesi ve prosedür hazırlıklarında mutlaka paydaşların görüşlerine başvurulmalıdır.
5. Kamu kurumlarında yönetici ve çalışanlara, stratejik yönetim, performans yönetimi sistemine ilişkin eğitimler verilmeli, eğitimler teşvik edilmelidir. Özellikle yöneticiler, yönetim bilimleri alanında öğrenim görmesi halinde, performans ve yeterlik değerlendirmesinde ilave puan almalıdır (Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı yöneticilerinin atama yönetmeliğinde olduğu gibi).
6. Bireysel performans hedefleri, yalnızca çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla hazırlanmamalı, hizmetin niteliği, davranış, mesleki bilgi ve beceriler de performans hedeflerinde bulunmalıdır. Yalnızca kuruma kazandırdığı kar oranında çalışanların performansını değerlendirmek, kuruma ve çalışana yarar sağlamayacaktır.
7. Performans değerlendirme sürecinde uzun ve okunması zaman alan, fazla doküman gerektiren yöntemler kullanılmamalıdır. Günümüzde web tabanlı performans değerlendirme programları yaygın olmasına karşın yönetici ve çalışanın yüz yüze iletişimi daha önemlidir.
8. Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde dikkate alınmalıdır. Çalışanların terfi, rotasyon gibi atama işlemlerinde performans değerlendirme sonuçlarına yeterince yer verilmelidir.
9. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışana ücret ödemesi, çalışma barışını bozmayacak oranlarda olmalıdır. Performansa göre ödemeler, sağlık hizmetlerinde olduğu gibi çalışanlar arasında ücret uçurumu yaratmamalı, ek ödemenin bir motivasyon aracı olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte beklenen performansı gösteren çalışana yeterli ek ödeme verilmelidir. Örneğin; üstün başarı belgesi alan çalışanlara 657 sayılı Yasanın 122. maddesince parasal ödül

öngörölmüş ancak "ek gösterge dahil en yüksek devlet memuru aylığının %200'üne kadar ödöl, mevcut pozisyonun %1'ini geçmeyecek kadar verilebilir" koşulu getirilmiştir. Bu uygulama yerine sınırlama koymadan üstün başarı gösteren tüm kamu çalışanları ödüllendirilmelidir.

10. Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, SGK, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (TAGEM birimi) gibi bazı kurumlar, iç kontrol standartları kapsamında performans değerlendirme uygulamalarına geçmiştir. Performans değerlendirme uygulamalarının farklı bölgelerdeki farklı örgüt kültürlerinde nasıl sonuçlandığına ve sorunlarına ilişkin araştırma yapılması yararlı olacaktır.
11. Belirlenen modelin bir anda tüm kurumlarda uygulanmasına geçilmemeli, farklı bölge ve yapıdaki kurumlarda tecrübe edildikten sonra uygulanmalıdır.

## EK 1. Odak Grup Görüşmesi Soruları

1. Kurumunuzun amaç ve hedefleri var mıdır? Çalışanların amaç ve hedefleri benimsemesi için ne tür çabalar sergilenmelidir?
2. Kurumunuzun tüm çalışanlarca bilinen misyonu, vizyonu ve değerleri var mıdır? Eğer varsa bunların oluşturulma süreci hakkında bilgi verir misiniz?
3. Kurumunuzda iş tanımları ve iş analizleri yapılmakta mıdır? Bu işlemler hakkında bilgi verir misiniz?
4. Sizce çalışan performansı nasıl ölçülmelidir? Bireysel/Ekipsel ? Çalışan performansı ölçülürken iş tanımları ve iş analizi bilgilerinden nasıl yararlanıyor sunuz?
5. Çalışanın performans hedef ve kriterleri kim tarafından nasıl ve neye göre (iş yeri amaç ve hedefler, vb.) belirlenmektedir? Bilgi verir misiniz?
6. Sizce çalışanların performans değerlendirmesinde ekip/bireysel performans hedeflerinin sonuçlarının ağırlığı ne olmalıdır?
7. Çalışanlar, davranışlara yönelik hangi kriterlerle değerlendirilmelidir? (Öncelik sırasına göre sıralayınız)

<b>İnsan ilişkileri:</b> Çalışma arkadaşları ve çevreyle uyum, sağlıklı iletişim kurma	
<b>Organizasyon becerisi:</b> Verilen görevi organize edebilme, sonuçlarını takip edebilme	
<b>Öğrenmeye yatkın olma:</b> Hizmet içi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi	
<b>Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma:</b> Yaptığı işle ilgili yeni öneriler sunabilme, güncel olayları takip edebilme	
<b>Ekibin çalışması:</b> Ekibin üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışma, bilgiyi paylaşma	
<b>Vatandaşlık ve çalışan odaklılık:</b> Görevini vatandaş ve diğer çalışanların beklentileri doğrultusunda yapabilmek	
Strese direnç gösterebilmek	



<b>Çalışma etiği:</b> Etik kurallara uyma	
<b>Kendine güven</b>	

8. Çalışanlar, mesleki bilgi ve becerilere yönelik hangi kriterlerle değerlendirilmelidir? (Öncelik sırasına göre sıralayınız)

<b>İş bilgisi:</b> Yaptığı işe ilişkin teorik, pratik bilgi düzeyi	
<b>Verimlilik:</b> Görevini kurallara uygun, istenilen zaman ve miktarda yapabilme	
<b>İş kalitesi:</b> İşini standartlara uygun yapabilme	
<b>Sorumluluk:</b> Görev sorumluluğuyla ilgili sonuçları üstlenme, sorumluluk alma	
<b>Problem çözme ve üretkenlik:</b> Karşılaştığı problemleri hızlı ve doğru biçimde çözme farklı düşünceler ortaya koyma	
<b>Hizmet alanlarla iletişim becerisi, sözlü ve yazılı ifade yeteneği</b>	
<b>Kendisiyle ilgili konularda karar alabilme</b>	
<b>Kullandığı araç ve ekipmanları, ortamı temiz, tertipli tutma</b>	

9. Çalışanların performansı kimler tarafından değerlendirilmelidir?

10. Çalışanların performansı hangi aralıklarla değerlendirilmelidir?(Öncelik sırasına göre sıralayınız)

Sürekli gözlem ve denetim yapılarak her zaman değerlendirme yapılmalıdır.	
Aylık değerlendirmeler yapılmalıdır	
Altı aylık dönemler halinde değerlendirme yapılmalıdır	
Yılda bir kez değerlendirme yapılmalıdır	
Bir yıldan uzun dönemler halinde değerlendirme yapılmalıdır	

11. Değerlendirme sonuçları, çalışana nasıl ve kimler tarafından bildirilmelidir?
12. Kurumunuzdaki yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?
13. Kurumunuzdaki mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri hakkında nicel ve nitel bir değerlendirme yapabilir misiniz?
14. Performans değerlendirme sonuçları, aşağıdaki uygulamaların hangisinde dikkate alınsın? (Öncelik sırasına göre sıralayınız)

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde	
Stratejik planlamada	
Terfi	
Tayin	
Yetki ve sorumlulukların artırılması veya azaltılması	
Maaş/ücret ödemeleri	
Prim ödemeleri	
Parasal olmayan ödüller (teşekkür, takdir belgesi, izin vb.)	
İşten uzaklaştırma	
İşten çıkarma	

15. Çalıştığımız kurumun performans yönetimi uygulamalarını başarılı buluyor musunuz?
16. Çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesine ilişkin eleştiri ve önerileriniz nelerdir?

## **Kaynakça**

- Aggarwal, A., Thakur, G.S.M., (2013), Techniques of Performance Appraisal-A Review, **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, C.2 S.3, s.617-621.
- Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R.K., (2012), Performance Management Universal: Think Globally and Act Locally, **Business Horizons**, S.55(2012), s.385-392.
- Aitken, H. G. J., (1960), **Taylorism at Watertown Arsenal Scientific Management in Action**, Cambridge: Harvard University Press.
- Akbaba A., S., Memişoğlu, S.P., (2008), İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bir Çalışma, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, S.54, s.151-179.
- Akı, E., Demirbilek, T., (2010), Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, **Sosyoekonomi**, Ocak-Haziran 2010 S.1, s.79-96.
- Akçakanat, T., (2009), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama** (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Akyel, R., (2010), Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi, **Yönetim ve Ekonomi**, C.17 S.1, s.83-98.
- Altan, Y., (2005), **Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi** (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Anafarta, N., (2002), Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.3 S.1, s.115-128.
- Andres, R., Lapresta, J.L.G., Pachon, J.G., (2010), Performance Appraisal Based on Distance Function Methods, **European Journal of Operational Research**, S.207(2010), s.1599-1607.
- Arbak, Y., Özmen, Ö. N. T., (2000), Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma, Z. Aycan (Ed.), **Türkiye'de**

- Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** (s.91-118), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Armstrong, M., (2006), **A Handbook of Human Resource Management Practice**, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., (2009), **Armstrong's Handbook of Performance Management**, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Arnaboldi, M., Azzone, G., (2010), Constructing Performance Measurement in the Public Sector, **Critical Perspectives on Accounting**, C.21, s.266-282.
- Arveson, P., (1998), **The Deming Cycle**, <http://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>.
- Ateş, S., (2014), Performans Yönetiminin Birleşik Krallık'ta Merkezi Kullanımı İle Ortaya Çıkan Yeni Bir Seviye; Ulusal Performans Yönetimi, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.12 S.2, s.153-182.
- Atkinson, C., Shaw, S., (2006), **Human Resource Management in an International Context**, CIPD, [www.cipd.co.uk/bookstore](http://www.cipd.co.uk/bookstore).
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., (2000), Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Z. Aycan (Ed.), **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**(s.25-53), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydın, A. H., (2007), Yönetimin Fonksiyonları, S.Güney (Ed.),**Yönetim ve Organizasyon** (s.71-101), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, S., Demir, M., (2007), **Sağlıkta Performans Yönetimi Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi**, Ankara: Onur Matbaacılık Ltd. Şti.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H., (2003), Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.8 S.1, s.103-127.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Demir, B., (2011), Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8 S.16, s.1-32.

- Bakkal, H., Kasımoğlu, A., (2012), İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış "COSO ve COCO Modeli, **Mevzuat Dergisi**, Yıl 15 S.178, s.1-9.
- Balkar, B., Şahin, S., (2010), İlköğretim II. Kademe Öğretmenlerinin Öğretmen Performansını Değerlendirme Model ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri, **İlköğretim Online**, C.9 S.1, s.396-412.
- Baltaş, Z., (2002, Ekim-Aralık), Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri, **Kaynak Dergisi**, S.12 Sıra 89, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=89>.
- Baltaş, A., (2005), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A., (2009), **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçu, E., Özbay, Ö., (2009), Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, **Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.1 S.1, s.47-62.
- Barutçugil, İ., (2002), **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ., (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Bayram, L., (2006), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece Performans Değerleme, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 62, 47-65.
- Bayram, L., (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, s.125-139.
- Bellibaş, M.Ş., Gedik, Ş., (2013), Öğretmenlerin Performansının Değerlendirilmesi: Michigan Eyaleti (ABD) Örneği, **Marmara Üniversitesi 8. Ulusal Eğitim Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı**, s.398-401.
- Benligiray, S., (2004), Performans Değerlemesi, R. Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (s. 138-162), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO: 1561.
- Benligiray, S., (2010), Ücret Yönetimi, R. Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**(s. 171-192), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO: 1747.
- Bersin, J., (2013, Haziran), Time to Scrap Performance Appraisals?, **Forbes**, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/05/06/time-to-scrap-performance-appraisals/>.

- Bianchi, C., (2013), What do you Think Should be Improved in the use of Performance Management Tools and Process?, **Performance Management in 2013**, Melbourne Australia: The KPI Institute Ltd.
- Bilgin, K. U., (2007), Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, S.65 (özel), s.53-87.
- Bilgin, L. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, R. Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (s.1-28), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO: 1747.
- Bingöl, D., (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- Biçer, G., Düztepe, Ş., (2003), Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, C.1 S.2, s.13-20.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., Read, W., (1989), **Comparing the Performance Appraisal Practices in Large Firms with the Directions in Research Literature: Learning More and More about Less and Less**, Cornell University CAHRS Working Paper Series, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp>.
- Briggs, P., (1992), Organizational Commitment The Key to Japanese Success?, C. Brewster ve S. Tyson (Ed.), **International Comparisons in Human Resource Management**, London: Pitman Publishing.
- Brooks, J., (1999), **Using Attitudes to Assess the Effectiveness of 360-Degree Performance Appraisal in San Marcos Texas**, Applied Research Projects Texas State University Paper 176.
- Budiarso, A., Mir, M., (2012), The Role of Leadership in Sustainable Public Sector Performance Outcome, **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, C.1 S.2, s.1-23.
- Buckley, M.R., Beu, D.S., Frink, D.D., Howard, J.L., Berkson, H., Modds, T.A., Ferris, G.R., (2001), Ethical issues in Human Resources Systems, **Human Resource Management Review**, C.11 (2001), s.11-29.
- Bulut, Z. A., (2004), İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, **Mevzuat Dergisi**, Yıl 7 S.79, s.35-46.

- Burns, J.P., Zhiren, Z., (2010), Performance Management in the Government of the People's Republic of China: Accountability and Control in the Implementation of Public Policy, **OECD Journal on Budgeting**, C.2, s.1-27.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2013), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Akademi.
- Ceylan, Z., (2009), Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme, **Sayıştay Dergisi**, S.74-75, s.45-72.
- Chenhall, R.H., Smith, K.L., (2007), Multiple Perspective of Performance Measures, **European Management Journal**, C.25 S.4, s.266-282.
- Çakmak, V., Çöğürçü, İ., Duman, H., Delen, F., (2011), Yöneticilerin Büro Personeli Olarak Çalışanlardan Beklentileri Üzerine Bir Araştırma, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.13 S.20, s.65-73.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., Turunç, Ö., (2011), Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.16 S.3, s.363-401.
- Çetin, C. (2013), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çevik, H. H., (2000), Polis Teşkilatında Performans Yönetimi, **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2 S.7-8, s.233-243.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K., Gül, S. K., (2008), **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Çiftçi, M., Öztürk, U. C., (2013), Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl 13 S.25, s.145-172.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., Oğuz, E., (2011), **Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi**, **Kuramsal Eğitimbilim**, C.4 S.1, s.95-107.
- Daft, R. L., (1991), **Management**, Orlando: The Dryden Press.
- Dalton, K., Druker, J., (2012), Transferring HR Concept and Practices within Multinational Corporations in Romania: The Management Experience, **European Management Journal**, S.30, s.588-602.

- Davis, K., (1984), **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın NO: 3028.
- Dayal, İ., (1976), Cultural Factors in Designing Performance Appraisal System, **Vikalpa**, C.1 S.2, s.59-68.
- Dedehayır, H., (2002, Ekim-Aralık), Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?, **Kaynak Dergisi**, S.12 Sıra 86, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?sayi=12>.
- Dedehayır, H., (2004, Nisan-Haziran), Kurum Kültürü ve Performans, **Kaynak Dergisi**, S.18 Sıra 199, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=18&sira=199>
- Demirel, Ö., (2005), **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme Öğretme Sanatı**, Ankara: Pegem A Yayıncılık Ltd. Şti.
- Demmke, C., (2007), **Performance Assesment in the Public Services of the EU Members States, Procedure for performance appraisals, for employee interviews and target agreements**, European Institute of Public Administration Maastricht, [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de).
- Demmke, C., Hammerschmid, G., Meyer, R., (2007), **The Impact of Individual Assessments on Organizational Performance in the Public Services of EU Member States**, European Institute of Public Administration Maastricht, [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de).
- Donaldson, C. A., (2004), **Performance Management: Forced Ranking**, [http://edweb.sdsu.edu/people/arosett/pie/Interventions/forcedranking\\_1.htm](http://edweb.sdsu.edu/people/arosett/pie/Interventions/forcedranking_1.htm).
- Drucker, P. F., (1994), **Yeni Gerçekler**, Çev: Birtane Karanakçı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Durna, U., Eren, V., (2002), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, **Amme İdaresi Dergisi**, C.35 S.1, s.55-75.
- EC, (2012), European Commission, **Performance Management in Public Employment Services**, Brussels, Author:Dr. Alex Nunn, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7957&langId=en>.
- EC, (2013), European Commission, **Performance Management in Public Employment Services Toolkit for Public Employment Services**, Brussels,



Author:Ágota Scharle, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10310&langId=en>.

- Ehtesham, U.M., Muhammad, T.M., Muhammad, S.A., (2011), Relationship Between Organizational Culture and performance Practices: A Case of University in Pakistan, **Journal of Competitiveness**, S.4 (2011), s.78-86.
- Ergun Özler, D.,(2013), Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi,R.Geylanve H. Z. Tonus (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (s.111-154), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO:2900.
- Erkan, A., (2011), Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması, **Maliye Dergisi**, S.160, s.423-437.
- Fayol, H., (2012), **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Çev: M. Asım Çalikoğlu, Ankara: Adres Yayınları.
- Ferrazzi, K., (2014, Temmuz-Ağustos), Değişimi Adım Adım Yönetmek, **Harvard Business Review**, Özel Sayı, s.21-24.
- Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K., Buckley, M.R., (2008), The Performance Evaluation Context: Social, Emotional, Cognitive, Political and Relationship Components, **Human Resource Management Review**, S.18(2008), s.146-163.
- Flippo, E. B., (1984), **Personnel Management**, USA: McGraw-Hill Series in Management.
- Fry, F.L., Stoner, C.R., Hattwick, R.E., (2004), **Business an Integrative Approach**, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Göksel, A., (2013), **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Grossi, L.E., (2012), **Performance Appraisal as a Tool for Efficiency in the Public Sector**, The George Washington University School of Business The Institute of Brazilian Issues, [http://www.gwu.edu/~ibi/minerva/Fall2012/Luciano\\_Grossi.pdf](http://www.gwu.edu/~ibi/minerva/Fall2012/Luciano_Grossi.pdf).
- Gruman, J. A., Saks, A. M., (2011), Performance Management and Employee Engagement, **Human Resource Management Review**, C.21 S.2, s.123-136.
- Gündoğdu, H. E., (2002, Ekim-Aralık), Elektronik Ortamda Performans Değerlendirme Sistemi, **Kaynak Dergisi**, S.12 Sıra 91, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=91>.

- Gürbüz, S., Dikmenli, O., (2007), Performance Appraisal Biases in a Public Organization: An Emprical Study, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, C.13 S.1, s.108-138.
- Hall, D. T., Goodale, J. G., (1986), **Human Resource Management Strategy Design and İmplementation**, London: Scott Foresman and Company.
- Hekimler, A., (2006), **Almanya’da Faaliyet Gösteren Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi-Yönetime Katılım Boyutuyla**, İstanbul: Legal Yayıncılık Ltd. Şti.
- Hiltrop, J. M., Despres, C., (1994), Benchmarking the Performance of Human Resource Management, **Long Range Planning**, C.27 S.6, s.43-57.
- Horton, S., (2006, Mayıs), General Trends and Challenges Regarding Performance Evaluation of Staff: The UK Experience, Seminar on “**Civil Service Performance Appraisal**”, Vilnius.
- Huang, K., Huang, C., Chen, K., Yien, J., (2011), Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre, **American Journal of Applied Sciences**, C.8 S.3, s.271-276.
- Hutchinson, S., (2013), **Performance Management Theory and Practise**, London: CIPD.
- İbiş, C., Çatıkkaş, Ö., (2012), İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bir Bakış, **Sayıştay Dergisi**, S.85, s.95-121.
- İnalcık, H., (2013), **Osmanlı ve Modern Türkiye -Araştırmalar-**, İstanbul: Timaş Yayınları.
- İnalcık, H., (2014a), **Devlet-i ‘Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar I**, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnalcık, H., (2014b), **Devlet-i ‘Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II**, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İzmen, K., (2009), **KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi**(Yüksek Lisans Tezi), Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Lefkoşa.
- Jalaliyoon, N., Taherdoost, H., (2012), Performance Evaluation of Higher Education; a Necessity, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, S.46(2012), s.5682-5686).

- Johnsen, A., Vakkuri, J. (2010, Eylül), Exploring Performance Management in the Public Sector: Political and Cultural Explanations Revisited, **32. Annual Conference of the European Group of Public Administration**, Toulouse, s.1-23.
- Jordan, K., (2009), **Performans Değerlendirme Harvard Business School Press Pocket Mentor**, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, **American Accounting Association**, C.15 S.2, s.147-160.
- Karasar, N., (2005), **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, N., Kesen, M., (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma, **EKEV Akademi Dergisi**, C.18 S.58, s.97-122.
- Kaya, N., Ergün, E., Kesen, M., (2014), The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An Empirical Study in Turkey, **British Journal of Art and Social Sciences**, C.17 S.1, s.43-61.
- Kaymaz, K., (2003), Çalışma Yaşamında Kalite, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5 S.1, s.32.
- Kennerly, M., Neely, A., (2003), Measuring Performance in a Changing Business Environment, **International Journal of Operation Production Management**, C.23 S.2, s.213-229.
- Kim, P.S., (2011, Nisan), Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector, **The United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA)**, New York.
- Koçel, T., (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Kotter, J. P., Heskett J. L., (1992), **Corporate Culture and Performance**, New York: A Division of Simon Schuster Inc.
- Köse, S., Ünal, A., (2003), **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, İzmir: İzmir Güven Kitabevi.

- Köse, S., Uysal, Ş., (2010), Kamu Personelinin Yıldıırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.8 S.1, s.261-276.
- Kuş, E., (2009), **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Manole, L.C., (2010), Professional Performance Evaluation wthşn the Romanian Administrative System, **Economia Seria Management**, C.13 S.2, s.407-426.
- Mayatürk Akyol, E., (2011), **Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Mayatürk Akyol, E., Budak, G., (2013), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.15 S.2, s.155-174.
- Mercanlıoğlu, Ç., (2012), Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşğörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.4 S.1, s.41-52.
- Muller, M., Lundblad, N., Mayrhofer, W., Söderström, M., (1998), **A Comparison of Human Resource Management Practices in Austria, Germany and Sweden**, [http://www.hampp-verlag.de/Archiv/1\\_99\\_Muller.pdf](http://www.hampp-verlag.de/Archiv/1_99_Muller.pdf).
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., (1995), **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**, California: Sage Publications.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., Gupta, O., (2003), Towards the Third Generation of Performance Measurement, **Controlling Heft**, S.3/4, s.129-135.
- Noraziah, A., Syarmil, A.M.A.F., Herewan, T., Razak M.A., (2011), Measuring Human Performance Using Annual Work Target Evaluation System, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, C.28 (2011), s.120-126.
- Oana, P.M., (2012), Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution, **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, C.21 S.1, s.753-758.
- Oral, M., (2008), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İşğücü Devir Oranı) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama** (Yüksek

- Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özçelik, A.O., (2010), Eğitim ve Geliştirme, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (s.161-208), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Özer, M.A., (2009), Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 73, s.3-29.
- Öztürk, Ü., (2010), **Performans Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Öztürk, E. B., Demir, G., (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hukuk Açılarında Performans Değerlendirme: İctihat Kararları Üzerine Bir İçerik Analizi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.16 S.1, s.41-62.
- Palmer, M. J., (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Ltd. Şti.
- Pehlivanlı, D., (2010), **Modern İç Denetim Güncel İç Denetim Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Pehlivanoğlu, J., (2007), **Performans Planlaması** (Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Mersin.
- Prowle, M., (2000), **The Changing Public Sector: A Practical Management Guide**, Hampshire: Gower Publishing Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z., (2013), **Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., (2013), **İşletme**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sadullah, Ö., (2010), İnsan Kaynaklarına Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (s.1-45), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Santos, M.F., Kennerly M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A., (2007), Towards a Definition of a Business Performance Measurement System, **International Journal of Operations & Production Management**, C.27 S.8, s.784-801.
- Schuler, R. S., (1995), **Managing Human Resources**, USA: West Publishing Company.

- Selden, S.C., İngraham, P.W., Jacobson, W., (2014), Human Resource Practise in State Government: Finding from a National Survey, **Public Administration Review**, C.61 S.5, s.598-607.
- Siddiq, S., (2013), **Challenges of Performance Management System in Public Sector of Pakistan**, Resarch Article, [http://www.academia.edu/4805329/Challenges\\_of\\_Performance\\_management\\_system\\_in\\_Public\\_sector\\_of\\_Pakistan](http://www.academia.edu/4805329/Challenges_of_Performance_management_system_in_Public_sector_of_Pakistan).
- Sikula, A. F., (1990), **Personnel and Human Resource Management**, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company Inc.
- Sikyr, M., (2013), “Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness”, **Central European Business Review**, C.2 S.1, s.43-48.
- Smith, A., (2013), **Milletlerin Zenginliği**, Çev: Haldun Derin, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Soysal, A., (2012), Performance Appraisal Perception Differences: An Empirical Examination, **Akademik Bakış Dergisi**, S.33, s.1-9.
- Soysal, A., (2013), Kariyer Yönetimi, İ. Bakan (Ed.), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları** (s.113-157), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., Erbik, C., (2013), Örgütsel Adaletin Çal işan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.15 S.1, s.43-62.
- Sur, T., (2014, Nisan-Haziran), İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijital Çözümler, **Kaynak Dergisi**, S.58 Sıra745, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?sayi=58>.
- Şeneldir, O., (2010), Bireysel Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma, **Mevzuat Dergisi**, Yıl 13 S.150, s.1-14.
- Şeneldir, O., (2008), **Performans Yönetimi Sistemi Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma** (Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Şenyücel, Z., (2009), **Managing the Human Resource in the 21st Century**, Denmark: Ventus Publishing.

- Tarcan Aksakal, A., (2012, Temmuz), Şirketlerin Yüzde 60'Çalışanlarına Karne Veriyor A B C Yarışı, **Capital İş ve Ekonomi Dergisi**, s.178-184.
- Taylor, F.W., (2013), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri The Principles of Scientific Management**, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- The Association of Business Executives ABE (2014), **Human Resource Management**, London: <http://www.abeuk.com/hrmmanuals.php>.
- The KPI İnstitute, (2013), **Performance Management in 2013**, Melbourne Australia: The KPI İnstitute Ltd.
- Torres, L., Pina, V., Marti, C, (2010, Eylül), Performance Measurement in Spanish Local Governments. An Empirical Study About the State of the Art.,**32. EGPA Annual Conference**, Toulouse, France.
- Töre Başat, H., (2010), **Performans Prizması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Tunçer, P., (2013), Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 88, s.87-108.
- Turgut, H., Öztoprak, M. T., (2012), 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.4 S.1, s.118-131.
- Turunç, Ö., (2009), **İş Performansının Artırılmasında Adalet ve Motivasyonun Rolü**, 8. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-9 Mayıs 2009.
- Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (2014), **Uygulamacılar İçin Örnek Yargıtay Kararları**, S.1 s.1-4, [http://mess.org.tr/content/dergi/MESS\\_YARGITAY\\_KARARLARI\\_EK\\_885.pdf](http://mess.org.tr/content/dergi/MESS_YARGITAY_KARARLARI_EK_885.pdf).
- Tyson, S., Brewster, C., (1991), Comparative Studies and the Development of Human Resource Management, Brewster, C. ve Tyson, S. (Ed.), **İnternational Comparisonsin Human Resource Management**, London: Pitman Publishing.
- Uyargil, C., (2010),Performans Değerlendirme **İnsan Kaynakları Yönetimi**(s.209-260), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Uyargil, C., (2013), **Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uyargil, C., Dündar G., (1997), Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.26 S.2, s.21-30.

- Uysal, G., (2010), COSO İç Kontrol Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bütünleşik Çerçeve, **Muhasebe Finansman Dergisi**, Sayı 48 s.125-129.
- Uysal, Ş., Köse, S., (2014), Kamu Görevlilerinin Sendika Faaliyetlerine Bakışı Üzerine Manisa İlinde Bir Araştırma, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.12 S.2, s.99-124.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., (2006), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık Ltd. Şti.
- Ünal, M., (2002), Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?, **Kaynak Dergisi**, S.12 Sıra 90, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=90>.
- Waxin, M. F., Bateman, R., (2009), “Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?”, **European J. International Management**, C.3 S.4, s.495-511.
- Weber, M., (2013), **Bürokrasi ve Otorite**, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- Wehrich, H., Koontz, H., (1993), **Management a Global Perspective**, USA: McGraw-Hill İnc.
- Werther, W. B., Davis, K., (1993), **Human Resources and Personnel Management**, USA: McGraw-Hill İnc.
- Werther, W. B., Davis, K., (1996), **Human Resources and Personnel Management**, USA: McGraw-Hill İnc.
- Yağlıcıoğlu, D., (2013), Değişim Gemisini Yönetmek, İ. Türkmenoğlu (Ed.), **İK Ters Düz**, İstanbul: Peryön Yayınları.
- Yalçın A., Doğruluk S., (2006), Etkili Performans Değerlendirme için Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.15, s.345-368.
- Yatkın, A., (2008), Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi (DAUM)**, C.6 S.2, s.6-18.
- Yenice, E., (2006), Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, **Maliye Dergisi**, Sayı 150, s.122-132.



Yeşil, S., Güven, M., (2013), Değişim Mühendisliği, İ. Bakan (Ed.), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları** (s.271-295), İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Yumuşak, S., (2008), Performans Değerlendirmenin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması, **Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Akademik Fener)**, S.10, s.44-62.

## İnternet

ABE, (2014), Diploma in Business Administration Study Manual Human Resource Management, The Association of Business Executives, [www.abeuk.com](http://www.abeuk.com).

Baltaş ArGe Birimi, (2002), Kaynak Dergisi, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=94>

Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, (2013), [http://www.eyh.gov.tr/upload/Node/7936/files/engelli\\_istatistik\\_bulteni\\_yeni\\_calisma\\_Kasim\\_2013.pdf](http://www.eyh.gov.tr/upload/Node/7936/files/engelli_istatistik_bulteni_yeni_calisma_Kasim_2013.pdf)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13566>

<http://www.manisadefterdarligi.gov.tr/statistics/accounting.pdf>

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>

Türk Dil Kurumu [TDK], [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53d75f68d22138.04813029](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53d75f68d22138.04813029)

[http://www.turkegitimsen.org.tr/haber\\_goster.php?haber\\_id=14010](http://www.turkegitimsen.org.tr/haber_goster.php?haber_id=14010)

Tebliğ NO:2014/2, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/04/20140418m1.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/04/20140418m1.htm>

OECD (2012), Organisation for Economic Co-operation and Development Human Resources Management Country Profiles,

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Japan.pdf>,

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Sweden.pdf>,

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Norway.pdf>,

<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20>

%20Netherlands.pdf

[http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-](http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf)

%20Germany.pdf,

[http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Italy.pdf,](http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Italy.pdf)

[http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-](http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20France.pdf)

%20France.pdf,

[http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-](http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Turkey.pdf)

%20Turkey.pdf.

Jacksonville University, [JU], (2010), Performance Appraisal Interview Guide, <https://www.ju.edu/humanresources/Miscellaneous%20Other%20Forms/Performance%20Appraisal%20Interview%20Guide.pdf>.

Jobcentre Plus [JP] (2009), Annual Report and Accounts 2008 – 2009, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/229319/0593.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/229319/0593.pdf).

Marmara Üniversitesi [MÜ], [http://dosya.marmara.edu.tr/www/mevzuat/yeni/mu\\_yetk\\_bazli\\_perf\\_deg\\_yonergesi.pdf](http://dosya.marmara.edu.tr/www/mevzuat/yeni/mu_yetk_bazli_perf_deg_yonergesi.pdf).

Boğaziçi Üniversitesi [BÜ], <http://www.ce.boun.edu.tr/eng/training/spdf.doc>.

COSO, <http://www.coso.org/guidance.htm>.

<http://kontrol.bumko.gov.tr/TR,2018/ucuncul-duzey.html>.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı [MEB EARGED], <http://yegitek.meb.gov.tr/earged/arasayfa.php?g=33>.

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/persgorunvanatam\\_0/persatanma\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/persgorunvanatam_0/persatanma_0.html).

Sosyal Güvenlik Kurumu [SGK], [file:///C:/Users/pc/Downloads/ickontrol\\_standartlari\\_eylemlani2013%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/ickontrol_standartlari_eylemlani2013%20(3).pdf).

SGK, (2013), [http://www.manisasgk.gov.tr/v2/uygulama-cozumleri-ve-performans-degerlendirme-sistemleri/img\\_3188/;](http://www.manisasgk.gov.tr/v2/uygulama-cozumleri-ve-performans-degerlendirme-sistemleri/img_3188/) <http://www.sgk.gov.tr/wps/wcm/connect/7640bf79-069a-4f7e-b1d7-585f45a40894/haber2.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7640bf79-069a-4f7e-b1d7-585f45a40894>.

Kurt, (2011), <http://www.resulkurt.com/?artikel,4419>.

<http://www.proper360.com/>.

Sağlık Bakanlığı [SB], (2010), [http://www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/Genelge\\_Flipping/ikdb\\_g\\_2010/index.html](http://www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/Genelge_Flipping/ikdb_g_2010/index.html).

Sağlık Emekçileri Sendikası [SES], <http://www.kesk.org.tr/content/e%C4%9Fitim-sen-ve-ses-26-%C5%9Fubatta-alanlarda>.

Türk Sağlık-Sen [TSS], <http://www.turksagliksen.org.tr/haberler/subelerden-haberler/97-kocael/13421-is-birakma-eylem-kararini-destekliyoruz.html>.

TBMM, (2013), [http://www.tbmm.gov.tr/genser/TBMM\\_pers\\_performans\\_degerlendirme\\_yonergesi\\_ve\\_ekleri.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/genser/TBMM_pers_performans_degerlendirme_yonergesi_ve_ekleri.pdf).

GTHB, (2013), <http://www.tarim.gov.tr/Sayfalar/StratejikPlan.aspx?OgeId=22>.

MGTHM, (2013), <http://www.manisatarim.gov.tr/docs/istatistikler.pdf>.

KİYÜ, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, [http://sks.kilis.edu.tr/ic\\_kontrol/performans\\_degerlendirme.doc](http://sks.kilis.edu.tr/ic_kontrol/performans_degerlendirme.doc).

ODTÜ, (2012), <http://pal.metu.edu.tr/sites/pal.metu.edu.tr/files/anket.pdf>;  
<http://www.enve.metu.edu.tr/formlar/MusteriMemnuniyetiAnketi.pdf>.

ODTÜ, (2014), <http://pdb.metu.edu.tr/idari-personel-performans-degerlendirmesi>.

Koç Üniversitesi [KU], (2012), [https://my.ku.edu.tr/sites/my.ku.edu.tr/files/yonergeler/P17-IK-006\\_PERFORMANS\\_YONETIM\\_PROSEDURU.pdf](https://my.ku.edu.tr/sites/my.ku.edu.tr/files/yonergeler/P17-IK-006_PERFORMANS_YONETIM_PROSEDURU.pdf).

Manisa Valiliği, (2014), [http://www.manisa.gov.tr/default\\_B0.aspx?content=1006](http://www.manisa.gov.tr/default_B0.aspx?content=1006).

İÜ, (2009), <http://cms.inonu.edu.tr/panel/uploads/6/82/memnuniyetanketi.doc>.