

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZMART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ
VE
MALİYE BAKANLIĞI ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Bülent PEHLİVAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Uğur DOLGUN**

Çanakkale-2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bülent PEHLİVAN'a ait İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama adlı çalışma, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ

Üye :
Yrd. Doç. Dr. Uğur DOLGUN (Danışman)

Üye :
Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

Üye :
Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Üye :
Yrd. Doç. Dr. Suat UĞUR

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminde, performans değerlendirmenin yeri ve önemi günümüzde daha çok değer kazanmıştır. Dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişim tüm örgütleri yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için verimliliklerini mümkün oldukça en üst düzeye çıkartmak zorundadırlar. Günümüzde tüm örgütlerde, gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insan kaynağından daha etkin faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme, rekabet, yönetim ve üretim alanlarındaki değişimler, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi hızlandıran faktörlerdir. Bu yönetim felsefesi, insan faktörünün üzerinde durup, insan kaynağının tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir unsuru olan performans değerlendirme sistemi, sürekli gelişimi hedefleyen, kariyer hedeflerine yönlendiren, işe alma, yükselme, ücret belirleme gibi unsurlar üzerinde etkili bir kriter olarak ortaya çıkmıştır.

Rekabet ortamında verimlilik, özel sektörde olduğu gibi kamu yönetiminde de oldukça fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışma ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini yakından ilgilendirmektedir. Kamu hizmetlerindeki çalışmaların yeniden değerlendirilerek değişen koşullara cevap verebilmesi amacıyla kamu yönetiminin işleyişi, teşkilat yapısı ve personel rejiminden kaynaklanan sorunların giderilmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında sorunların başında verimsizlik, memnuniyetsizlik ve performans düşüklüğü gelmektedir. Kamu kurumlarında gerçekleştirilebilecek performans değerlendirme sistemi ile bu sorunların önemli bir kısmı direkt ve dolaylı olarak çözümlenerek; hizmet veren personel ile hizmet alan vatandaş daha çok memnun edebilecek bir yapılanma sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan “performans değerlendirme” kavramı ve Türkiye’deki kamu kurumlarındaki uygulanması incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde alışan personelin değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve nerileri alınarak ülkemizdeki değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak, Türkiye’deki kamu kurumlarının büyük bir kısmında performans değerlendirme bilincinin yeterince gelişmediği ve yapılan performans değerlendirme uygulamalarının da amacından uzak olduğu görülmektedir.

ABSTRACT

In Human Resources Management the position and importance of performance evaluation has more value at Today's World. Rapid development and change in the world has dragged all organizations into an atmosphere of competition. The organizations have to ascend their productivity to the top level as much as possible in order to survive in this atmosphere of competition. Today in all these organizations, it has come to light that the only way to reach real productivity is to benefit from human resource more efficiently.

The changes in the areas of globalization, competition, management and production are the factors that speed up the transfer from personnel management to human resources management. This philosophy of human resources management has emphasized on human factor and brought to light the necessity that human resource has to be taken into account in a totally different point of view. Performance evaluation system, which is the most indispensable element of human resources management, has come out to be a criteria that is effective on components such as employment, promotion, remuneration, and its aim is a continual development and steering towards career goals.

In this atmosphere of competition, productivity has begun to be more important in local governments just like it is in private sectors. The effective and productive work of local government concerns the whole country economy at close range. The works of local governments should be evaluated and; in order to meet the needs of changing conditions, problems that arouse from local government process, organization construction and personnel regime should be eradicated. Inefficiency, dissatisfaction and low performance are the leading problems seen in local governments. With the Performance evolution system that can be installed in local governments, an important range of these problems can be solved directly or indirectly, and so an organization that will satisfy both the employees and citizens will be ensured.

In this study, performance evaluation, one of the most vital functions of human resources management, and its applications to public bodies in Turkey have been investigated. Also, a questionnaire survey was made for the purpose of improving the evaluation systems in our country, by having the comments and suggestions of the staff of Human Resource Department of Ministry Finance Head Office. In conclusion, it has been seen that performance evaluation has not been comprehended by most of the public bodies in Turkey yet and its applications are distant from its goal.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	İ
ABSTRACT	İİİ
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	Xİİ
TABLolar	XIII
ŞEKİLLER	XVİİ
ÖNSÖZ	XVİİİ
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GEÇMİŞTEN BUGÜNE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ GELİŞİMİ VE TANIMI	4
1.1. Yönetim ve Personel Yönetimindeki Yaklaşımlar	6
1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	7
1.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı	8
1.1.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı	8
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	10
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI, AMAÇLARI VE	
KULLANIM ALANLARI	12
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımının Kapsamı	12
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri	13
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	13
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	14
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Günümüzdeki Kullanım Alanları	15
2.3.1. Çalışanın Temini ve Seçimi	15
2.3.2. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi	16
2.3.3. Performans Değerlendirmesi	17
2.3.4. Kariyer Planlama ve Geliştirme	17

2.3.5. Ücret ve Ödül Yönetimi.....	18
3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE	
GEÇİŞ	19
3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Sağlayan	
Uruslar	20
3.1.1. Küreselleşme ve Rekabet Gücü.....	20
3.1.2. İşgücünün Yapısal Değişimi	21
3.1.3. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler	21
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1..PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	24
1.1. Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	24
1.2. Performans Değerlendirmenin İşlevsel Tanımı	25
1.3. Performans Değerlendirmesinin Önemi	26
1.3.1. Stratejik Yönetim Açısından Önemi.....	27
1.3.2. Örgüt Açısından Önemi	28
1.3.3. Çalışan Açısından Önemi.....	29
1.4. Performans Değerleme Sisteminin Amaçları.....	29
1.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı	30
1.5.1. İdari Kararlara Yön Vermesi.....	31
1.5.2. Kariyer Yönetimi ve Terfiler.....	32
1.5.3. Geri Bildirim ve Performans İçin Veri Sağlama	34
1.5.4. Ücret Yönetimi	34
1.5.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	35
1.5.6. Teşvik ve Ödüllendirmede Kullanılması	36
1.5.7. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar.....	36
1.6. Performans Değerlendirmesinin Yararları ve Sakıncaları.....	37
1.6.1. Performans Değerlendirmesinin Yararları	37

1.6.1.1. Yöneticiye Sağladığı Yararlar	37
1.6.1.2. Çalışana Sağladığı Yararlar	38
1.6.1.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	38
1.6.2. Performans Değerlendirmesinin Sakıncaları.....	39
1.7. Performans Değerlendirmesinde Eğitimin Önemi	40
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	40
2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	41
2.1.1. Kritik Olay Yöntemi	41
2.1.2. Grafik Derecelendirme Yöntemi	42
2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	43
2.1.4. Karşılaştırma Yöntemleri.....	44
2.1.4.1. Sıralama Yöntemi	44
2.1.4.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	45
2.1.5. Kompozisyon Yöntemi	46
2.1.6. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	46
2.2. Klasik Değerlendirme Yöntemlerinin Özellikleri.....	48
2.3. Modern Değerlendirme Yöntemleri	49
2.3.1. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	50
2.3.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	50
2.3.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	51
2.3.4. Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri	52
2.4. Modern Değerlendirme Yönteminin Özellikleri.....	54
2.5. Klasik Ve Modern Yöntemlerin Karşılaştırılması	54
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	
VE YAPILAN HATALAR	55
3. 1. Hale Etkisi.....	56
3. 2. Fazla Hoşgörü (Müsamaha)	56
3. 3. Katılık	57
3. 4. Yakın Zaman Etkisi.....	57
3. 5. Merkezi Eğilim.....	58
3. 6. Değerlendirici Yanlılığı	58
3. 7. Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği.....	58

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI	59
4.1. İş Analizi ve Görev Tanımlarının Yapılması.....	60
4.1.1. İş Analizleri.....	60
4.1.2. Görev Tanımları	61
4.2. Performans Kriterlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi.....	62
4.2.1. Performans Standartların Belirlenmesi.....	62
4.2.1.1. Standartların Niteliği.....	63
4.2.1.2. Standartların Tanımlanması ve Sınıflandırılması	64
4.2.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	65
4.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Belirlenmesi	65
4.4. Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi.....	66
4.5. Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi.....	67
4.5.1. Personelin İlk Amiri Tarafından Yapılan Değerleme.....	68
4.5.2. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme.....	69
4.5.3. Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	69
4.5.4. Kendi Kendini Değerlendirme	70
4.5.5. Değerlendirme Kurulu Tarafından Yapılan Değerlendirme	71
4.5.6. Dışından Gelen Uzmanlar Tarafından Değerlendirme	71
4.6. Değerlemecilerin Eğitimi.....	71
4.7. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	72
4.7.1. Geribildirim Sisteminin Kurulması	72
4.7.2. Kurulan Sistemin İzlenmesi	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

1. KAMU PERSONEL YÖNETİMİNİN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	74
2. GENEL OLARAK TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNİN SORUNLARI	76
3. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	78
3.1. Sınıflandırma.....	79
3.2. Kariyer	79

3.3. Liyakat	80
4. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE GENEL BİR BAKIŞ	81
4.1. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesinin Tarihçesi	82
4.2. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesinin Önemi	83
4.3. Bazı Ülkelerdeki Kamu Personel Yönetimlerinde Performans Değerlemesi Uygulamaları	85
4.3.1. Avustralya	85
4.3.2. Fransa	86
4.3.3. Japonya	87
4.3.4. Hollanda	87
4.3.5. Danimarka	88
4.3.6. Portekiz	89
4.3.7. Finlandiya.....	90
4.3.8. Yeni Zelanda	90
4.3.9. İngiltere	91
4.3.10. Amerika Birleşik Devletleri	92
4.4. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmesinin Yapılma Nedenleri	94
4.4.1. Kamu Kesimindeki Kalite İhtiyacının Kaçınılmaz Olması	94
4.4.2. Kamu Kesimindeki Verimlilik ve Etkinliğin Giderek Daha Fazla Önem Arzetmesi	95
4.4.3. Vatandaş Odaklı Yönetim Anlayışından Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş	95
4.5. Özel Sektör İle Kamu Sektöründeki Performans Değerlendirme Sistemlerinin Karşılaştırılması	96
4.5.1. Sektörlerdeki Benzerlikler	97
4.5.2. Sektörlerdeki Farklılıklar	98
5. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	99
5.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Hükümlerine Tabi Personel İçin Performans Değerlendirme Süreci	100
5.1.1. Sicil Belgeleri	101

5.1.1.1. Memur Kütüğü.....	102
5.1.1.2. Özlük Dosyası.....	102
5.1.1.3. Sicil Dosyası.....	102
5.1.2. Sicilin Niteliği	102
5.1.3. Sicil Notu	105
5.1.4. Sicil Amirlerinin Durumu	105
5.1.5. Sicil Verilen Memurların Durumu	106
5.2. KİT’lerde Çalışan İşçi Statüsündeki Personelin Değerlendirme Sistemi.....	107
6. KAMU KESİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	
SONUÇLARINDAN YARARLANILMASI.....	110
6.1. Personelin Yükseltilmesi veya Ödüllendirilmesi.....	110
6.2. Personelin Uyarılması veya İşine Son Verilmesi.....	112
6.3. Personelin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	113
6.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Uygulanmasında	113
7. TÜRK KAMU PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YENİDEN DÜZENLENMESİNİ GEREKTİREN NEDENLER	114
8. TÜRK KAMU PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK DÜZENLENEN YASAL ÇALIŞMALAR	117
8.1. Kamuda Norm Kadro Uygulaması.....	117
8.1.1. Örgüt Analizi.....	118
8.1.2. Görev Tanımları	118
8.1.3. Norm Kadro Pozisyon Kılavuzunun Hazırlanması	118
8.2. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı.....	119
8.2.1. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağının Amacı ve Temel İlkeleri .	119
8.2.2. Kamu Personeli Kanunu Taslağında Öngörülen Düzenlemeler	120

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALİYE BAKANLIĞI PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BAŞARI DEĞERLEMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	127
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	128

3. ARAŞTIRMA YAPILAN KURUMLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	128
3.1. Maliye Bakanlığının Misyonu ve Vizyonu.....	128
3.2. Maliye Bakanlığının Teşkilat Yapısı.....	129
3.3. Personel Genel Müdürlüğünün İdari Yapısı Hakkında Genel Bilgiler	132
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	133
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	133
4.2. Pilot Uygulaması ve Güvenirliği.....	134
4.3. Anket Çalışması Hakkında Genel Bilgiler.....	135
4.3.1. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	136
4.3.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	137
5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN YORUMLANMASI	138
5.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri.....	138
5.2. Mevcut Başarı Değerleme Sistemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	141
5.3. Önerilere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	158
5.4. Hipotezler ve Analizleri.....	174
SONUÇ VE ÖNERİLER	178
KAYNAKÇA	186
EKLER.....	199

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
DMSY	: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
Md	: Madde
PDS	: Performans Değerlendirme Sistemi
RG	: Resmi Gazete
s.	: Sayfa
SPSS	: Statical Packages for the Social Sciencenes
T.O.D.A.İ.E.	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi

TABLOLAR

Tablo 1:	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	10
Tablo 2:	Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	23
Tablo 3:	Grafik Derecelendirme Yöntemine Göre Verilen Puanların Karşılaştırılması.....	42
Tablo 4:	Zorunlu Dağılım Çizelgesi.....	43
Tablo 5:	Klasik ve Modern Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması...	55
Tablo 6:	Kadroların Teşkilat Bazında Dağılımı.....	130
Tablo 7:	Personel Genel Müdürlüğünün Unvanlara Göre Sayısı.....	130
Tablo 8:	Aritmetik Ortalamaların Derecelendirme Aralıkları.....	137
Tablo 9:	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	138
Tablo 10:	Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	138
Tablo 11:	Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı.....	139
Tablo 12:	Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	139
Tablo 13:	Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	140
Tablo 14:	Katılımcıların Unvanlara Göre Başarı Değerlendirme Kursuna veya Seminerine Katılma Durumu.....	140
Tablo 15:	“Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	141
Tablo 16:	“Sicil kelimesi personel üzerinde korku, çekingenlik ve baskı oluşturmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	142
Tablo 17:	“Sicil verme yasal zorunluluk nedeniyle yapılan rutin işlerden biridir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	143
Tablo 18:	“Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayanı ayırt etmekten uzaktır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	144

Tablo 19:	“Değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	145
Tablo 20:	“Kurumumuzda değerlendirmesi yapılacak personelin çok sayıda olması değerlendirmecilere sorun yaratmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	146
Tablo 21:	“Gizli Sicil yöntemi uygulandığından, personelin eksik ve kusurlu yönlerinin öğrenilmesi ve bunları düzeltmek için çaba harcanması mümkün değildir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	147
Tablo 22:	“Sicil raporları doldurulurken, subjektif faktörlerin (siyasi yatkınlık, hemşehricilik, kişisel ilişkiler vb.) etkisi olmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	148
Tablo 23:	“Değerlendirme personelin birbiriyle kıyaslanması suretiyle yapılmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	149
Tablo 24:	“Değerlendirme kimi zaman personel üzerinde tehdit unsuru olarak kullanılmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	150
Tablo 25:	“Kurumumuzda yönetici konumundaki kişilerin değerlendirilmesi çalışanlar tarafından yapılmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	151
Tablo 26:	“Mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelin motivasyonuna katkısı yoktur.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	152
Tablo 27:	“Değerlendiriciler, başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almamaktadırlar.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	153
Tablo 28:	“Değerlendirme sonuçlarından görevde yükselmede yeterince yararlanılmıyor.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	154
Tablo 29:	“Kurumumuzda uygulanan başarı değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	155

Tablo 30:	“Değerlendirme sonuçlarından eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yeterince yararlanılmamaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	156
Tablo 31:	“Kurumun etkinliği ve verimliliği ile personel performansı arasında önemli bir bağ vardır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	157
Tablo 32:	“Objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için, iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	158
Tablo 33:	“Kurumumuzda başarı değerlendirmesi sırasında personelin kendisine verilen işi başarmadaki hızı ve işindeki verimi dikkate alınmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	159
Tablo 34:	“Değerlendirme yapılırken personelin bütün bir yıldaki başarısı göz önünde bulundurulmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	160
Tablo 35:	“Değerlendirme soruları personeli objektif ve doğru değerlendirmeye olanak sağlayacak biçimde olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	161
Tablo 36:	“Değerlendirme sonuçları, personelin hizmet içi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	162
Tablo 37:	“Değerlendirme sonuçları, personele yönelik atama, tayin, terfi, ödül ve ceza gibi kararların alınmasında etkili olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	163
Tablo 38:	“Değerlendirme sonuçları, performans dayalı ücret sisteminde kullanılmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	164
Tablo 39:	“Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	165

Tablo 40:	“Değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personel bilgilendirilmelidir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	166
Tablo 41:	“Değerlendirme süreci personelin verimliliğini ve motivasyonu artırmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	167
Tablo 42:	“Değerlendirme süreci, personelin amirine olan güvenini artırabilmelidir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	168
Tablo 43:	“Başarı değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	169
Tablo 44:	“Başarı değerlendirmesi hangi özelliklere önem vermelidir?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	170
Tablo 45:	“Başarı değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	171
Tablo 46:	“Kurumunuzda yapılan başarı değerlendirmesi sonunda elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	172
Tablo 47:	“Kurumunuzda başarı değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.....	173
Tablo 48:	Sicil Sistemine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları..	174
Tablo 49:	Sicil Sistemine İlişkin Görüşlerin Gruplara Göre U-Testi Sonuçları..	175
Tablo 50:	Personelin Öğrenim Durumunun Sicil Sistemine İlişkin görüşlerinin Kruskal Wallis Test sonucu.....	175
Tablo 51:	Sicil Sistemine İlişkin Önerilerin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları..	176
Tablo 52:	Sicil Sistemine İlişkin Önerilerin Gruplara Göre U-Testi Sonuçları...	176
Tablo 53:	Personelin Öğrenim Durumunun Sicil Sistemine İlişkin Önerilerinin Kruskal Wallis Test sonucu.....	177

ŞEKİLLER

Şekil 1:	Performans Değerleme Süreci.....	31
Şekil 2:	Performans Değerleme Süreci.....	33
Şekil 3:	Davranışa Dayalı Puanlama Cetveli.....	53
Şekil 4:	657 Sayılı DMK'na Göre Performans Değerlendirme Süreci.....	100
Şekil 5:	Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı.....	131

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) teknolojik ve çevresel faktörlerdeki değişimlerden dolayı, zaman içinde sapsmalar göstermesi kaçınılmazdır. Teknolojik değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar; örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kullanmalarını, çağdaş örgüt ve personel ilkelerinin uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Bu gelişmeler sonucunda personel yönetiminin hizmet kapsamı genişletilerek insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirmenin yeri ve önemi günümüzde de hala tartışılan en önemli sorunlardan biridir. Her şeyden önce insanı değerlendirmenin zorluğu bu tartışmaların en önemli sebebidir. Her ne kadar subjektif değerlendirme yanlılıkları olsa da performans değerlendirme insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışanların kendi davranışları ve çalışma başarıları hakkında geribildirim ihtiyacı vardır. Aynı ihtiyaç örgüt için de geçerlidir. İnsan kaynaklarının verimliliğini ölçmenin bir yolu da çalışanların iş ile ilgili performanslarının izlenmesidir. Kimlerin terfi ettirileceği, kimlerin işine son verileceği, kimlerin hedefine ulaşmış ulaşmadığı, kimlerin yüksek başarı gösterdiği, kimlerin kendini geliştirdiği ve benzeri durumlar sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi (PDS) ile belirlenebilir.

Bu çalışma kapsamında, performans değerlendirme ne olduğu ve önemi, performans değerlendirme sisteminin nasıl oluşturulacağı ve performans değerlendirme sistemi süreci detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Ayrıca; bu bilgiler ışığında Maliye Bakanlığı'nda bir araştırma yapılmış, yapılan bu araştırma sonucunda kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda değerlendirme sistemiyle ilgili eksiklikler belirlenmiş ve bu eksiklikleri giderici öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamın hazırlanması esnasında desteğini esirgemeyen Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürümüz Sayın H. Ümit AKSOY'a ve çalışma arkadaşlarıma, katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ile ilgili bu tezi hazırlamama vesile olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Uğur DOLGUN'a ve çalışmam sırasında yazdıklarını okuyarak eleştirileri ve önerileri ile bana destek olan Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU ile diğer hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayattaki en büyük şansım olan maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili aileme teşekkür ederim.

GİRİŞ

Gün geçtikçe dünyada çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, iletişim teknolojisinde yaşanan yenilikler örgütleri yoğun bir rekabet ortamına itmektedir. Rekabet ortamında bir çok örgüt yaşamlarını sürdürmek ve verimliliklerini artırabilmek için daha etkili yönetilmelerinin gerekliliği konusunda bilinçlenmişlerdir. Rekabetin ve kaliteli üretimin gerektirdiği temel unsur ise; iyi eğitilmiş, örgütle özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı olan sürekli bir işgücüdür. Yani değişim, gelişimin ve bunların bir sonucu olan rekabetin temel unsuru insan ögesidir. Bunun için insan gücünün en etkin ve en verimli bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Örgütler çok yönlü ve karmaşık olan insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme çabaları sonucu insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ortaya çıkarmışlardır.

Yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişimin bir sonucu olarak insan kaynakları yönetiminde de büyük değişimler yaşanmıştır. Artık yöneticiler insan kaynakları yönetimini örgütün ikincil unsurlarından biri olarak değil örgüt yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görmeye başlamışlardır. Bununla birlikte performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Çünkü performans değerlendirme; personel seçimi, eğitim, kariyer planlaması ve ücret gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına geri besleme imkanı sağlamaktadır. Yani iyi bir insan kaynakları yönetimi sistemi; objektif, tutarlı ve adil bir PDS'ye sahip olmakla mümkündür.

Ülkemizde kamu kesiminde verilen hizmetleri daha verimli, nitelikli hale getirmek büyük ölçüde söz konusu hizmetleri veren personelin niteliklerini ve başarısını artırmaya bağlıdır. Örgütlerin çalışanlardan beklentileri ile çalışanların başardıklarının karşılaştırılmasına duyulan ihtiyaç, bilimsel değerlendirme sistemlerinin kurulmasına neden olmuştur. Başarı değerlendirmesi ile bir görevin ne ölçüde başarıldığı belirlemekle birlikte, görevi yerine getiren çalışanın kapasitesi ve kabiliyetleri tespit edilmektedir. Ayrıca, çalışanın yeteneklerinin görevin başarı ile

yerine getirilmesine ne ölçüde uygun olduğu saptanarak, eksikliklerin giderilmesi, güçlü yönlerin geliştirilmesi için alınacak bireysel ve örgütsel önlemler tespit edilmektedir. Değerlendirme, yukarıdaki yönleriyle çalışanı ve örgütü geliştirme amacına hizmet eden önemli bir araçtır.

Bu çalışmada, insan gücü kaynağından en iyi şekilde yararlanmak, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirmek, çalışanların kendisinden ne beklediğini açık olarak bilmelerini sağlayarak bireysel ve örgütsel başarıyı artırmak ve kamu kesiminde personel kaynaklı pek çok soruna çözüm bulmak açısından çok önemli bir faaliyet olarak değerlendirilen başarı/performans değerlendirmesi ile ilgili incelemelerde bulunarak, yapılacak yeni düzenlemelerde esas alınabilecek öneriler getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, ülkemizdeki kamu kurumlarında PDS'nin yeniden düzenlenmesinin nedenleri anlatılarak; modern anlamda bir sistem oluşturulmasının gerekliliği anlatılacaktır.

Türkiye'deki kamu kurumlarında uygulanmakta olan başarı değerlendirme sistemine ilişkin yasal düzenlemelerin incelenmesi, uygulamayı bütünüyle anlatmaya yeterli olmayacağı düşünülmüştür. Bunun için Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde bir anket uygulanarak çalışmaya destek sağlanmıştır. Yapılan araştırma ile hem değerlendirici hem de değerlendirilen konumunda olan personelin uygulanmakta olan mevcut başarı değerlendirme sistemiyle ilgili düşünce ve önerileri tespit edilmiştir. Ayrıca tespit edilen düşünce ve önerilerinin birbirlerinden farklı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında, Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olarak istihdam edilen memur ve 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi olarak istihdam edilen sözleşmeli personel yer almaktadır. Bu nedenle istihdam edilen her iki personel ile ilgili olarak mevcut yasal düzenlemeler incelenecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, İKY hakkında bilgi verilerek İKY'nin tanımı, kapsamı, amaçları ve tarihsel gelişimi detaylı bir şekilde incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde en sık görülen işlevleri ve kullanım alanları

ayrıntılı olarak incelenerek, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci anlatılmıştır. Ayrıca günümüzde bilim adamlarının sıkça tartıştığı İKY ile personel yönetimi arasındaki farklar da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, PDS daha geniş ve kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, performans değerlendirmenin tanımı, önemi, amaçları, fayda ve zararları yanında; performans değerlendirme yöntemleri, klasik ve modern yöntemler adı altında ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmış ve yöntemler karşılaştırılmak suretiyle aralarındaki özellikler belirtilmiştir. Bölüm sonunda, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarakta PDS'nin kurulması ayrıntılarıyla anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; kamu personel yönetiminin konusu, amacı ve önemi anlatılarak, Türk kamu personel sisteminin sorunlarına değinilmiştir. Buna bağlı olarak, Kamu yönetiminde performans değerlendirmesinin tarihçesi ve önemi üzerinde durulmuş ve bazı ülkelerdeki kamu personel yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları incelenmiştir. Ayrıca, kamuda performans değerlendirmeyi gerektiren sebepler üzerinde durularak, Türkiye'deki kamu kurumlarında uygulanan mevcut performans değerlendirme süreci ana hatlarıyla açıklanmıştır. Son olarakta, Türk kamu PDS'nin yeniden düzenlenmesini gerektiren nedenler anlatılarak, buna yönelik düzenlenen yasal çalışmalara değinilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, başarı değerlendirmesinin Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğündeki uygulaması ile ilgili olarak 140 çalışan üzerinde anket uygulanarak yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler sunularak analizi yapılmıştır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise, anket uygulanması sonucunda elde edilen veriler genel olarak değerlendirilmiş ve Türkiye'de uygulanan mevcut başarı değerlendirme sistemi hakkında bir takım önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GEÇMİŞTEN BUGÜNE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ GELİŞİMİ VE TANIMI

Eskiden personel servisi olarak da anılan insan kaynakları bölümünün misyonu; örgütlerin etkinliğini artırmak için tasarlanan programları (işe yerleştirme yöntemleri, maaşlar, ek kazançlar, insan kaynakları politikaları vb.) geliştirmek ve yönetmektir (www.humanresourcesfocus.com). Personel yönetimi, Türkiye’de ilk olarak kamu kuruluşlarında “zat işleri” olarak yansıma bulmuştur. Çalışanların sayılarının artması ile bu birimlerin adları özlük işleri olarak değişmiş ve sonraki yıllarda da Personel Yönetimi olarak isimlendirilmeye başlanmıştır. Son olarak da İnsan Kaynakları Yönetimi gündeme gelmiştir (Halıcı 2000: 108-117; Açıkalin 1999: 32-34).

Modern anlamda İKY’nin tarihçesine bakıldığı zaman, bunun çok yakın zamanlarda olduğu görülür. İKY, 1980’li yıllarda ivme gösteren bir yönetim yaklaşımı altında ortaya çıkmıştır. 1970-1990 yılları arasında geçirdiği değişim ve gelişim süreci sonrasında ise, çalışma hayatının ve örgütlerin önemli bir parçası haline gelmiştir (Gök 2005: 1).

Modern ve bilimsel bir personel yönetimi 1940’lı yıllarda başlar. Buna karşılık, çalışanlarla ilişkin sorunların önem kazanması ve yönetici kesiminin dikkatini çekmesi ise, çok daha önceki tarihlere kadar uzanır. Çalışanlara ait sorunların önem kazanması ve bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması; ilk olarak 18. yüzyıl sonlarında İngiltere’de iplik sanayiinde başlayan, oradan diğer sanayi kollarına geçen ve daha sonra da bütün Avrupa’yı saran Sanayi (Endüstri) Devrimi dönemine rastlar (Yalçın 1999: 3). Bu dönemde, buhar gücünün keşfedilmesiyle başlayan ve yoğun bir hızla gelişen sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Böylece ürünler, deniz ve demir yolu ile daha uzak bölgelere taşınabilmiştir. Bu gelişmenin etkisiyle yönetim işlevi ile birlikte insan yönetimi, insanların işe yüklediği değerlerden ve işin zamanla değişen içeriğinden oldukça etkilenmiştir.

Endüstri devrimi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük bir değişikliğe uğrattırırken, emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesini ve bunun sonucu olarak da çalışanların örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları, İKY'nin önemini gündeme getirmiştir (Bayraktaroğlu 2003: 3).

1900'lü yıllarda ise; yöneticiler arasında, işverenlerin çalışanlara karşı yükümlülükleriyle ilgili personel felsefesi konusunda tam bir fikir birliği oluşturulamadığı görülmüştür. Bu dönemde, yönetim felsefesi hakkında iki genel yaklaşımın olduğu ifade edilir. Bu yaklaşımlardan biri mal yaklaşımı, diğeri ise sosyal refah/paternalist anlayıştır (Gök 2005: 6-7).

Mal yaklaşımına göre çalışanlar, mümkün olduğu kadar ucuza temin edilmesi gereken ve faydalı olmadıkları zaman da kaldırılıp atılan bir üretim faktörü gibi görülmüşlerdir. Bu dönemde çalışanlar, satılan ve satın alınan bir mal olarak düşünülmüşlerdir. Bu yaklaşımı benimseyen işverenler, çalışanların eğitim isteklerini kendilerine zararlı bir şey olarak görmüşlerdir. Çalışma yaşamı hakkında bilgilendirilmelerinin ağır şartlardaki çalışma düzenini bozduğunu düşünmüşlerdir. Burada personel etkinlikleri önemsenmemiş ve istihdam seviyeleri tamamen arz talep kanunlarıyla belirlenmiştir. Çalışanların sayılarının bol olduğu düşüncesiyle mesleki eğitim, işe alma ve disiplin konularına hemen hemen hiç önem verilmemiştir. Bu etkinlikler ile ilgili görevlendirilen kişiler ise, dikkatlerini üretim üzerine yoğunlaştırmayı yeğlemişler. Bunun yanında, çalışma süreleri ya da ücretlerin hesaplanmasına ilişkin kayıtları tutmak gibi işlerle ilgilenmişlerdir (Gök 2005: 6-7). Fakat, 1900'lü yıllara kadar personel işlerini yürüten herhangi bir personel şubesinin bulunup bulunmadığı bilinmemektedir.

Sosyal refah/paternalist yaklaşım ise; Latince "pater" (baba, peder) kelimesinden türeyerek ve "baba devlet" anlayışı olarak tanımlanmıştır. Bu anlayışa göre; devletle vatandaş arasındaki yönetim ilişkisi, babayla evlat arasındaki ilişki gibidir (www.radikal.com). Daha açık bir ifadeyle, nasıl ki baba evlatlarını

kötülüklerden ve güçlüklerden koruyup, onların ihtiyaçlarını karşılıyorsa, devlet de vatandaşlarını iç ve dış düşmanlardan korumalı, onların gereksinimlerini temin etmeli, her tür yardım ve desteği sağlamalıdır.

Yukarıda anlatılan bu ilişkiyi birey bazında incelersek; üstün görevi çalışanı korumak, kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir. Çalışan ise üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (www.yad.baskent.edu.tr). Bu yaklaşımın temelindeki politika şudur: İşverenlerin çalışanların kendi adlarına düşünebilme, ileriye yönelik plan yapabilme ve kendi kişisel işlerini düzenleyebilme, yetilerinden yoksun olduklarına inanmalarınıdır. “Sizin için en iyisinin ne olduğunu biz biliriz” yaklaşımından harekete oluşturulmuş olan sosyal programlar 1930'lara doğru geçerliliğini yitirmiş ve yerini insan ilişkileri yaklaşımına bırakmıştır (Gök 2005: 10). 1930'lu yıllarda ortaya çıkan bu yeni anlayış sayesinde, çalışanlara insan olarak değer vermenin önemi artmıştır. Örgütlerde moral, motivasyon, sosyal grup ve iletişim konuları öne çıkmıştır.

1.1. Yönetim ve Personel Yönetimindeki Yaklaşımlar

1900'lü yıllardan sonra personel yönetimi konularına yönelik yaklaşımlarda oldukça önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Bu nedenle, yönetim ve personel yönetimindeki yaklaşımlar, literatürdeki birçok kaynakta çeşitli başlıklar altında incelenmiştir.

İKY, örgüte ve çalışanlarına yönelik olarak, belli yaklaşımların sonucunda şekillenmiştir. Bu yaklaşımların en genel şekliyle dört aşamadan oluştuğunu söyleyebiliriz (Dolgun ve Diğerleri 2007:3):

- Geleneksel yaklaşımlar içinde Taylorizm ve Fayolizm ile şekillenen mekanik içerimli Bilimsel Yönetim Yaklaşımı,
- Çalışanların bir meta olarak görmekten vazgeçtikleri ve öncelikle insan olarak ele alınmaya başlandıkları İnsan İlişkileri Yaklaşımı,

- Örgüt ile çalışanlar arasındaki istihdam ilişkileri üzerine şekillenen ve örgütün sahibi hariç tüm çalışanların personel tanımının içine girdiği Personel Yönetimi,
- Teknoloji ve yönetim alanlarındaki değişimleri takiben, örgütlerde insan kaynağının stratejik güç olarak önem kazanmasıyla ve insan kaynağının harekete geçirilmesinde personel yönetimi politikalarının önemini yitirmesiyle ortaya çıkan İKY Yaklaşımı.

1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lü yılların başında ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın, çalışanları yönetmenin en etkili yollarına ilişkin görüşleri ilk defa köklü bir değişimle ortaya koyduğu bilinmektedir. Bu yaklaşım ortaya atılmadan önce örgütte çalışan herkesin verimliliklerinin aynı olduğu kabul edilmiş ve verimlilikleri yeterli bulunmayanların çıkarılmalarının yerinde bir karar olduğu kabul görmüştür (Gök 2005: 8).

Bu yaklaşımın öncüsü Frederick W. Taylor'dur. Bu yaklaşım, verimliliğin artmasına yönelik olarak, çalışanların ve üretim sürecinin sıkı şekilde denetim altına alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütte mevcut olan sorunları irdelemekten çok çalışanların verimliliği üzerinde durmuştur. İşte bu noktada Taylor'un analizinin konusunu insan kaynağı olarak çalışanlar oluşturmuştur (Dolgun ve Diğerleri 2007:3). Taylor'ın 1912'de üretimi artırmak için, insan kaynağına eğilmiş, çalışanın daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdümlendiğinde daha iyi çalışabileceğini söylemiştir. Taylor, veri toplama ve analizi gibi metotlar kullanarak ve her iş için gerekli olan hareketleri, kullanılan aletleri, her görev için gerekli zamanı göz önünde bulundurarak araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sayesinde, işverenin ön yargılarından ziyade, bilimsel verilere dayanarak adaletli performans standartları oluşturmasına öncülük etmiştir (Tahiroğlu 2002:18). Çalışanların seçimi ve motivasyonunun objektif, akılcı ve test edilebilir kriterlere uygun olarak yürütülebileceği inancı; günümüz İKY'nin temelini oluşturmuştur.

1.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İKY tarihinde önemli bir yer tutan ikinci gelişme ise; personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının psikoloji bilimiyle birleştirilmesi olmuştur. Bu etkileşimle, İKY’de insan ilişkileri dönemi başlamıştır. 1930 ile 1940 yılları arasında klasik Hawthorne araştırmalarının yaptığı etki ile, yönetimin dikkati bilimsel yönetimden insan ilişkilerine kaymıştır.

Hawthorne araştırmaları, çalışanın verimliliğinin, sadece işin tasarım biçimi ve çalışanlara ne şekilde ekonomik ödüllendirme yapıldığından değil, aynı zamanda belirli sosyal ve psikolojik faktörlerden de etkilendiğini ortaya koymuştur (Gök 2005: 10-11). Hawthorne araştırmacıları olan Elton Mayo ve F.J. Roethlisberg, çalışanların performanslarını ışıktandırma, fiziki yorgunluk, teşvikli ücret sistemi gibi değişkenler doğrultusunda incelemeye çalışarak, örgütsel davranışı belirleyen psikolojik toplumsal etkenler üzerine eğilmiştir. Çalışanlarla yapılan görüşmeler ve üretim esnasında çalışanların müdahale edilmeksizin gözlenmeleri yoluyla, çalışanların birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda şekillenen grup yapısı ve kültürü üzerinde durulmuştur (Dolgun ve Diğerleri 2007:6). Kısacası davranışsal kuramla yakından ilişkili olan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, öncelikle çalışma yaşamındaki informel grupların verimliliğe etkilerini araştırmıştır.

Klasik Örgüt Yaklaşımı olarak da adlandırılan bu deneysel araştırmaların örgüt ve yönetim alanlarına en büyük katkısı, çalışanları psikolojik ve toplumsal ihtiyaçları olan varlıklar olarak görerek, üretim sürecinde önemli ve faydalı bireyler olarak fark edilme isteklerini ortaya koymasıdır. Bu sayede, çalışma hayatında motivasyona büyük önem verilmeye başlanmıştır. İnsan-makine arasındaki ilişkileri baz almak yerine çalışanların karşılıklı etkileşimleri ve grup ilişkilerine önem verilmiştir (Dolgun ve Diğerleri 2007:6). 1950 ve 1960’larda önemini kaybetmeye başlayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, yerini İKY’ye bırakmıştır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı

1970’lerde ortaya çıkan İKY, davranış bilimlerindeki araştırmalarla ortaya konulan ve insan kaynağının diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu görüşüne

dayanan oldukça yeni bir yaklaşımdır. İKY'de; çalışanların, duyguları ile hareket eden varlıklar olarak ele alınmaları gerektiği ve bunun örgüt ve çalışanlar için daha faydalı sonuçlar vereceği belirtilmektedir (Gök 2005: 13). Bu insan odaklı yaklaşım sayesinde, hem örgütün amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmelerini ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması sağlanmış olur (Dolgun ve Diğerleri 2007:8). 1980'lerden sonra yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek için çalışana gösterilen yoğun ilgi, onu herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkarmış ve üretimin bir değeri haline getirmiştir (Bayraktaroğlu 2003: 4). Bu yaklaşımın amacı; hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de bütün çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması olmuştur.

1980'li yıllardan sonra insan kaynakları üzerinde bir çok değişime yol açan gelişmeler yaşanmıştır. İKY bu yıllara, İKY kavramı ile damgasını vurarak yükselişe geçmiştir. Aşağıdaki tabloda, İKY'nin tarihi onar yıllık dönemleri özet şeklinde gösterilmektedir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

DÖNEM	TEKNİKLER	İŞVEREN BAKIŞI	TEMEL KRİTERLER
1899 öncesi	Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknolojileri
1900-1910	Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı
1910-1920	Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücretler isterler.	Görev verimliliği
1920-1930	Psikolojik testler, Danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar
1930-1940	İletişim Programları	Çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma
1940-1950	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik
1950-1960	Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri
1960-1970	Katılımcı yönetim teknikleri	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler.	Katılım iş kanunları
1970-1980	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi.
1980-1990	İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar
1990-2000	İş ihtiyaçları, eğitim, etik gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemelidir.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme.

Kaynak: TAHİROĞLU Figen, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 22.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İKY kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile başlayan yönetsel felsefenin günümüzde İKY şeklini alacak biçimde gelişmesini sürdürdüğü görülür. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İKY; örgütlerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara

odaklanmış olup, çalışanı temel alan bir yönetim felsefesini benimsemektedir (Tekinler 2006: 4). Örgütlerin önemli işlevlerinden bir tanesi de, bugüne kadar personel veya çalışan olarak tanımlanan insan kaynaklarıdır. Bu nedenle örgütler, insan kaynaklarının yaratıcı yanının sürekli gelişmesi için, onları yatırım aracı olarak görmelidirler (Akdemir 2003: 245).

Örgütler ilk olarak, personel etkinliklerine 1930'larda başlamışlardır. O dönemlerde personel departmanlarının temel işlevi, 1935'te çıkarılan Sosyal Güvenlik Yasası'nın gereklerini yerine getirmek için örgüt çalışanları hakkında kayıt tutmaktan ibaretti. İkinci Dünya Savaşı sırasında, savaşın neden olduğu işgücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için, birkaç örgüt endüstriyel psikolojiyi araştırıp uygulamaya koymaya başladı (Palmer 1993: 23). 1970 yılından sonra İKY; daha önceleri kamu ve özel kuruluşlarda çalışan personelle ilgili çalışmaları ifade etmek için kullanılan "personel yönetimi" kavramının yerine kullanılmaya başlamıştır (Aykaç 1999: 26).

1980'lerin başlarından itibaren; İKY kavramı, özellikle çok uluslu örgütlerin önem kazanmasıyla birlikte, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır. Ülkemizde de geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olarak, yaygın bir kullanım alanı bulduğu görülmektedir (Gök 2005: 16). Günümüzde İKY kavramı, personel yönetimi kavramının kapsamını genişletmiş ve onun yerini almıştır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, farklı geçiş evrelerine sahip olduğu için insan yönetiminin değişik kuramcılarca farklı tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

"İnsan Kaynakları Yönetimi, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır"(Armstrong 1993: 62).

"İnsan Kaynakları Yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun

sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir” (Barutçugil 2004: 32).

“İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır” (Canman 1995: 55).

“İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutunun hafifletilmiş, fakat kapsam olarak genişletilmiş bir versiyonudur” (Açıkalın 1997: 12).

Yukarıda vermiş olduğumuz tanımların ortak bir noktada birleştiği görülmektedir. Bütün bu tanımların, yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki gelişmeleri, yönetim işlevlerinde insanı ön plana çıkaran anlayışı, yönetimin stratejik boyutunu, çalışanların ve örgütün amaç ve hedeflerinin birleştirilerek gerçekleştirilmesi yaklaşımını ve yönetimlerin örgüt kültürü oluşturma çabalarının üzerinde sıkı sıkıya durduğunu söyleyebiliriz.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI, AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımının Kapsamı

Tarihsel gelişim sürecinde de görüldüğü gibi İKY, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun nedeni insan ilişkilerindeki zorluklardan kaynaklanmaktadır. Bu zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan İKY'nin tanımının yapılmasını ve kapsamının çizilmesini güçleştirmektedir (Fındıkçı 2003:12).

Bireylerin örgüt yapısı içindeki görevleri ne olursa olsun ve hangi birimlerde çalışırlarsa çalışsınlar, İKY'nin kapsamına girmektedirler (Özgen ve diğerleri 2002: 8-9). Bu nedenle İKY'nin; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman alımının

yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, çalışanların motive edilmesi, başarılarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, gruplar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal ortamın oluşturulması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsadığını söyleyebiliriz (Sabuncuoğlu 2000: 5; Fındıkçı 2003:13).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır (Palmer ve Williams 1993: 25). Yani İKY hem çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak örgütü amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de örgütte görev yapan çalışanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamalıdır. İKY, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenmektedir (Özgen ve diğerleri 2002: 8-9):

- İnsan kaynağından yararlanma,
- İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme,
- İnsan kaynağını koruma. Çift yönlü bu görev İKY'ye üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir.

Yukarıdaki temel amaçların dışında İKY için evrensel olan dört amaç mevcuttur. Bu amaçlar insan kaynakları işlevlerine yol gösterir (Bayraktaroğlu 2003: 7-8):

Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt bazında olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincini oluşturmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar

açısından başarısız olursa, yasal düzenlemelerle bazı sınırlar getirilebilir.

Örgütsel Amaç: İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İKY ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.

İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İKY, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanların performansı ve tatmini azalabilir.

Bütün bu amaçları kısaca belirtmek gerekirse; İKY, örgütlerdeki çalışanların örgüte katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde geliştirip, bütünleştirilmesini temel amaç edinmiştir (Baysal 1993: 63).

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynaklarının işlevleri, bir çalışanın örgüte başladığı andan örgütten ayrılıncaya kadar geçen süre içinde karşılaştığı uygulamaların bütünüdür. Bu işlevler, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel 1998: 27).

Bu faaliyetlerin belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Fındıkcı 1999: 15-21; Demir 23.02.2003):

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak,
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan çalışan gereksinimini belirlemek, çalışanları seçmek ve yerleştirmek,
- Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek,

- Kariyer planlaması yapmak,
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Çalışanları ödüllendirmek ve motive etmek,
- Stratejik insan gücünü planlamak.
- Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak,
- Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve örgüt kültürünü yerleştirmek,
- İnsan merkezli işlevleri ve çalışan ilişkilerini yönetmek,
- Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemek.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Günümüzdeki Kullanım Alanları

Yapılan literatür taramasında, İKY'nin kullanım alanları içinden beşinin, hemen hemen tüm İKY uygulamaları içinde yer aldığı görülmüştür. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Çalışanın Temini ve Seçimi

Örgütte insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte çalışanların bulunacağı yerlerin tespiti, bunların örgüte alınması ve seçme işlemlerinin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür

(Yalçın 1994: 5). Seçim sürecinin amacı ise; doğru işe doğru çalışan yerleştirmektir. Bu amaç doğrultusunda adayların bilgi birikimleri, onların kişilikleri, kabiliyetleri ve yetenekleri işin gerekleri karşılaştırılarak işe en uygun aday seçimi yapılır (Tekinler 2006: 41). Seçim yapılırken adayların hangi işte daha başarılı olacağı çeşitli yöntemler uygulanarak belirlenmeye çalışılır.

İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri şu iki ana basamakta gerçekleştirilmesi gerekir (Yalçın 1994: 5):

- Örgütün üretmekte olduğu ürün veya hizmeti ve emek pazarındaki hareketleri de göz önünde tutarak, örgütün bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlendirmesi yapmak,
- Örgütün yapısının ve örgütte mevcut iş kalıplarının incelenerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmayı sağlamak.

2.3.2. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi

Çalışanların örgüte girişlerinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, başarılarının artırılması için yönetimce geliştirilen çabaların tümü eğitim ve geliştirme işlevinin tanımı içindedir. Eğitim çalışanların bilgi, beceri ve yeteneğinde değişim yapma faaliyetidir. Çalışanların bilgi ve becerilerinde değişim olabileceğine göre bu konuyu sürekli gündemde tutmak gerekir (Bayraktaroğlu 2003: 9; Akdemir 1996: 362). Eğitime yeterince ilgi göstermeyen örgütlerin, çalışanların başarı ve yoğun rekabet şartları altında varlıklarını devam ettirebilmeleri çok güç olabilir. Bu nedenle; değişen şartlar ve rekabet yüzünden yeni ve çözülmesi gereken sorunlar ortaya çıkması gayet doğal karşılanmalıdır (Bingöl 1990: 147; Hançer 2004: 98).

Bir organizasyonda insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada sadece bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır (Bumin 2003: 46). Bugün insan kaynağına yapılan yatırım, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamada ve yenilikleri örgüte taşımada stratejik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, İKY'nin işlevleri arasında mevcut ve yeni işe alınan çalışanların eğitimi önemli bir yere sahiptir (Gök 2005: 40; Yüksel 1998: 178).

2.3.3. Performans Değerlendirmesi

Başarı değerlendirme olarak da bilinen personel değerlendirme; çalışanın niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu ve istek performansını araştıran bir analiz tekniğidir ve kısaca; çalışanın iş başarı düzeyinin fotoğrafının çekilmesi olarak ifade edilebilir (Kozak 1999: 30; Türkel 1998: 173). Daha basit bir tanımla performans değerlendirme; çalışanın başarısı hakkında bir yargıya varma işlemidir.

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil; aynı zamanda da bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Bu açıdan performans değerlendirme, örgütte çalışan kişilerin görevi ne olursa olsun, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir (Fındıkcı 1999: 297). Buna göre; performans değerlendirme sürecinde, çalışanın geçmişe dönük, örneğin bir yıllık çalışması değerlendirilerek belirli bir standardın üzerine çıkıp çıkmadığını araştırır. İnsan kaynağının iş görmesi bu standardın üzerine çıkmışsa başarılı kabul edilir. Ayrıca ileri yönelik sorularla da insan kaynağının gizli gücü, yani gelecekte başarı gösterip gösteremeyeceği veya hangi konularda başarılı olacağı tahmin edilmeye çalışılır. Burada önemli olan, performansın ne olduğunun bilinmesi veya çalışmanın hangi noktanın üzerine çıktığında performanstan söz edileceğidir. Bu sorunun cevabı da standardın belirlenmesiyle bulunur (Bingöl 1990: 213).

Yukarıda da belirtildiği gibi, çalışanların motivasyonunun sağlanması için performans standartlarının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geri besleme sağlayacak bir değerlendirme sistemi tasarlanmalıdır. Böylece çalışanların performanslarındaki düşme ya da yükselme kolaylıkla gözlemlenebilecektir.

2.3.4. Kariyer Planlama ve Geliştirme

Kariyer kavramı hem çalışma hayatında hem de kişinin kendi hayatında oldukça sık kullandığı kavram haline gelmiştir. Kariyer çok geniş kapsamlı bir

kavram olup bir çok tanımı yapılmıştır. Genel anlamıyla kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır (Erdoğan 2003: 11).

Kariyer planlama, çalışanın gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, çalışanın ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer geliştirme ise, çalışanların her birinin kendine özgü sorun, tema görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir (Dilsiz 2006: 19). Kariyer planlama modern yaklaşımlar içinde gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, örgütlerdeki hareketliliği sağladığından, İKY bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur. Kariyer geliştirme sistemi iki önemli aşamadan oluşmaktadır. Önce kişinin aktif olduğu kariyer planlaması yapılmalıdır. Ardından örgütün bu konuda yapacağı çalışmalar belirlenerek kariyer yönetimi gerçekleştirilir (Fındıkçı 2003: 345). Gerçekleşen bu kariyer sayesinde; örgüt ve çalışanların verimliliği artar ve aynı zamanda değişen dünyaya daha kolay adapte olmaları sağlanmış olur.

2.3.5. Ücret ve Ödül Yönetimi

İKY'de önemi her geçen gün daha da artan ve çok geniş bir kesimi (devleti, sendikaları, işvereni ve çalışanı) yakından ilgilendiren en karmaşık ve duyarlı konulardan biri hiç kuşkusuz ücretlemedir ve örgütlerin en temel öğelerinden birini ücretleme oluşturmaktadır (Akyüz 2001: 93; Gök 2005: 46). Ücret (ve maaş), örgütte üretimi ve üretimin verimliliğini artıran önemli bir araç olduğu gibi, çalışanı örgüte en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme (teşvik) aracıdır (Mucuk 1998: 351-352). Aslında çalışanın örgüte girişinin ve orada sürekli olarak çalışmasının nedeni de bir bakıma çalışanların kendisine yapılan ödemedir.

Yöneticiler, çalışanları işe almada ve atamalarda kanuni ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmelidir ve bilmelidir ki; örgütün yüksek verimle

çalışmasının anahtarı, insan kaynaklarının iyi yönetilmesidir (Özgener 2004: 103). Dolayısıyla örgütün en iyi çalışanları kendilerine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük bir önemi vardır (Palmer ve Winters 1993: 85). Bu da, örgütlerde etkili bir performansa dayalı ücret sisteminin gerçekleştirilmesiyle mümkündür.

İKY'de, ücret ve özendirme sisteminin temel özellikleri kısaca şu şekildedir (Türkel 1999: 60):

- Örgütün başarılı olmasını destekler,
- İnsan kaynakları stratejileri ile tam olarak bütünleşmiştir,
- Çalışanların becerilerinin ve niteliklerinin gelişmesi üzerinde durur ve insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunur,
- Esnek bir şekilde işlerliği olan bir süreçtir.

3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Personel yönetiminden İKY'ne geçiş ve İKY'nin bugünkü anlayışıyla gelişebilmesi uzun bir dönemde, bir çok aşamadan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp çalışanın ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan başka bir şey değildi. Buradaki anlayış, çalışana bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken kaynak olarak görmektir (Yüksel 1997: 9). Gelişen ve değişen çevre koşullarına örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu bakış açısıyla düşünülünce İKY'nin insana bakış açısı daha da önemli hale gelmektedir.

İKY bir çok noktada Personel Yönetimi'nden ayrılmaktadır. Özellikle büyük örgütlerde Personel Yönetimi hızlı bir şekilde terk edilerek yerini İKY'ye bırakmaktadır. Bunun sonucunda, Personel Yönetimi'nin içerdiği kurallara bağlı olarak çalışanların denetim ve gözetimine dayanan sıkı kontrol ve iş odaklılık gibi anlayışlar önemini yitirmektedir. Bunların yerini; İKY'de, çalışanların daha aktif, katılımcı, sorumluluk almasını bilen ve sürekli olarak kendini geliştirme hedefleri almaktadır.

Yukarıda bahsedilen örgütler dışında bazı daha küçük örgütler insan kaynakları konusunda yeterli birikime ve fonksiyonel olgunluğa sahip olmadan personel yöneticiliği tabelasını indirerek insan kaynakları yöneticiliği tabelasıyla değiştirdiği görülmektedir. Oysa bu geçiş için yeterli altyapı oluşmadan moda ya uyar gibi bu akıma uyararak bu tür bir tabela değişimi örgüte çok fazla bir yarar sağlamaz (Sabuncuoğlu 2000: 7-8). Burada önemli olan; insan kaynakları konusunda yeterli hazırlıklar yapılarak eğitilmiş ve deneyimli kadrolar sayesinde yeni tekniklerin devreye sokulmasıdır.

3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi Sağlayan Unsurlar

Tarihsel gelişim süreci içinde İKY, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Buna ek olarak, İKY yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda etken bulunmaktadır. Bunlar arasında; küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir.

3.1.1. Küreselleşme ve Rekabet Gücü

Küreselleşme kavramı, genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yardımlar, büyüyen çok uluslu örgütler ve ortak girişimler anlamına gelmektedir (Akın 2004: 3). Küresel rekabette başarıyı yakalamak ancak farklı rekabet stratejileri ile mümkündür. Bunlar, “erişimdeki hız ve kolaylık, ürün ve üretim kalitesinde farklılaşma, maksimum tercih için çeşitlilik yaratma, uyarılma, yenilikte dakiklik, düşük maliyet ve küresel elde edilebilirliktir” (Taştan 2004: 1). Kısaca dünyada pek çok örgüt bu değişkenleri kullanarak birbirleriyle rekabet

etmeye çalışmaktadır. Bu rekabetin etkisi, yönetimin ve örgütlerin uluslararası bir nitelik kazanması kaçınılmaz kılar.

Bu nedenle, yüksek performansa sahip çalışanların oluşturulmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması İKY'nin görevleri arasında olmalıdır.

3.1.2. İşgücünün Yapısal Değişimi

Dünyada ticaretin serbestleşmesi, sınırların açılması ve kaliteli ürün ve hizmetlerin talep edilebilir hale gelmesi buna bağlı olarak endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan farklılaşmalar beraberinde örgütler açısından bir takım yapısal değişiklikleri de gündeme getirmiştir. Değişimin öncü gücü olarak, genelde teknolojik değişimler görülmektedir (Türk 2003: 47). 1970'li yıllardan itibaren etkisini hissettiren bu teknolojik gelişmelere bağlı olarak, işgücünün yapısında da köklü bir değişimin olduğu söylenebilir.

Özellikle “mavi yakalı” işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; zihni çalışma potansiyelini kullanan “beyaz yakalı” bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm olmuştur. Bu dönüşümün bir sonucu olarakta, bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçüne ulaşmıştır (Bozkurt 2000: 26). Son yıllarda yapılan araştırmalar, benzer eğilimlerin dünya geneline yayıldığını ortaya koymaktadır. Örneğin 1992 yılında Japon iş gücünün yüzde 6'sının, Amerikan iş gücünün yüzde 13'ünün ve İngiliz iş gücünün ise yüzde 11,7'sinin iş değiştirdiği bilinmektedir (Acar 2001: 11).

3.1.3. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler

Örgütlerin stratejik yönetiminde insan kaynağının önemini arttıran etkenler arasında, teknolojik gelişmeler özellikle vurgu yapılması gereken bir unsurdur. Çünkü teknolojik gelişme sürecinde “insan” unsuru, teknoloji ile beraber birbirinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. “Teknoloji” ile “insan” üretim sürecinde birbirine geçişmekte ve birbirini etkileyen ve geliştiren bir yapı içerisinde hareket

etmektedir. “İnsan varlıklı teknoloji” (humanware technology) olarak tanımlanan bu ilişkide, insan kaynağı ile teknolojinin, teknolojiyle de insan kaynağının verimliliğinin, etkinliğinin ve yaratıcılığının güçlendirileceği iddiası bulunmaktadır (Selamoğlu 1998: 51-52). Bu anlamda teknoloji tek başına belirleyici faktör olmaktan uzaklaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan “insan” unsurudur.

Teknolojik gelişmeler; küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu nedenle üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin oluşmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve bu faktörlerin her birisinin “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin gelişiminde önemli bir role sahip olduklarını görmek mümkün olacaktır.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları

Uzun yıllar örgütün temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi, 1980’li yıllardan sonra yerini İKY’ye bırakmıştır. Bu durum kabuk değişimi olarak da nitelendirilmektedir. Temelde İKY, personel yönetiminin bir uzantısı olarak görülebilir. Fakat insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimini aşmış durumdadır. Bu iki kavram arasında en büyük farklılık, personel yönetiminin daha çok örgüt çıkarlarını gözetmesine veya işgücü verimliliğini esas amaç olarak seçmesine karşılık, İKY’nin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların hoşnutluğunu da amaçlamış olmasında görülebilir (Sabuncuoğlu 2000: 7). 1980’li yıllardan itibaren stratejik yaklaşım, toplam kalite, örgüt kültürü, endüstri ilişkilerinde bireyselleşme, esnekleşme, Amerikan ve Japon stili (Gök 2005. 25) gibi kavramların önem kazanması, İKY ile personel yönetimi arasındaki farklılıkların daha açık bir şekilde ortaya konulmasında etkili olmuştur.

Bazen, İKY ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlamlı tanımlamaların yapılmasına karşın; uygulamada aralarında önemli farklar olduğu görülür. İKY örgüt stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi

konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir (Tokol 2001: 209).

İKY'nin geleneksel personel yönetiminden farkı, daha kapsamlı olması ve örgütün insan kaynakları personelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamasıdır. Ancak İKY ile personel yönetiminin taban tabana zıt olduğunu söylemekte yanlış olacaktır. Bu ikisinin benzer yönleri bulunmakla birlikte; benzer konularda farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen İKY (Aykaç 1999: 36), geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesidir. Aynı zamanda, personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken İKY, örgütün tüm çalışan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçların gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir (www.mcozden.com).

Tablo 2: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

UNSURLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Çalışma İlkeleri	Muhafif bir tutum	Gelişimci ve İşbirlikçi
Yön Verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş Sahipleriyle İlişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ve personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli, denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran, uyumlu çözüm yolları
Uzmanın Rolü	Düzenleyici ve Kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu çözüm önerici
Eylemci Birimlerin Rolü	Pasif	Aktif
Tüm Çıktılar	Kategorileşmiş Düşünce ve eylem	Örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynağı sistemleri

Kaynak: Amstrong Michael, “Çağdaş Personel Yönetimi”, Çev. Doğan Canman, TODAİE Yayınları, 1993, s. 62.

Yukarıdaki tabloda geleneksel personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar, çeşitli unsurlarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurlar, geleneksel personel yönetiminin ve İKY'nin ortak konularını içermektedir. Böylece, örgütün insan kaynaklarını ele alan bu iki yaklaşımın farkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Burada dikkat etmek gerekirse, karşılaştırma yapılan sekiz unsur bakımından, İKY ile geleneksel personel yönetimi arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans sözcüğü; “başarmak ya da başarılan iş, muvaffakiyet göstermek” anlamına gelmektedir. Performans yerine aynı anlamı ifade etmek üzere “başarı” kavramı kullanırken; performans değerlendirmesi yerine “başarı değerlendirmesi”, “liyakat değerlendirmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi” (Dolgun ve Diğerleri 2007:167), “işgören değerlendirilmesi”, “işgören boylandırması”, “yaraşım boylandırması”, “edim değerlendirilmesi”, “tezkiye”, “sicil” gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Erdoğan ve Beyaz 2002: 69).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak tanımlanmasıdır Yani, görevin önceden belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirilme derecesi, amaca yaklaşma ve amacın gerçekleştirilme oranıdır (Dicle 1982: 5; Özkanlı 1995: 1). Yapılan bu değerlendirme tanımları, çalışanın işle ilgili davranışları, tutumları ve iş verimliliği üzerinden yapılmaktadır. Ancak yine de, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç ve zaman alıcı bir iştir.

Tanım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma bir çok değişiklik göstermektedir. Buna rağmen genel olarak çalışanların; kurumları, üstleri ve kendileri tarafından belirlenen hedeflere ne derece ulaştığının veya işin gerektirdiği yetkinlikleri ne derece yerine getirildiğinin ölçümü olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme, çalışanın başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü veya bir örgütte belli amaçlara göre iş görenin performans düzeyinin belirlenmesini içeren bir çok evreden oluşan ve çalışanın kendisinden

beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1998: 164; Aşkun 1978: 2). Bu sürecin sonucunda, eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Böylece, personelin eksik yanları belirlenerek bu eksiklikleri giderici eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi sağlanmış olur.

En genel hatları ile performans değerlemenin tanımını yapacak olursak; çalışanın yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel niteliklere göre kişisel olarak analiz edilmesi ve onun işini önceden belirlenen amaçlara oranla, başarıma derecesinin belirlenmesidir (Erdoğan 1991: 155).

Yukarıda yapılan bütün tanımlardaki ortak nokta; daha önceden belirlenen kriterler ışığında çalışanların başarılarının belli bir zaman diliminde ve belli yöntemlerle değerlendirilmesidir.

1.2. Performans Değerlendirmenin İşlevsel Tanımı

Performans değerlendirmesinin daha çok bir ölçme problemi olarak ele alındığı dönemden başlayarak, değerlendirme ölçütü ya da performansın işlevsel tanımı, uygulamacıların ve araştırmacıların her zaman ilgisini çeken bir konu olmuştur. Uygulamacılar ve araştırmacılar, nesnel/objektif ve öznel/subjektif performans kriterleri arasındaki çelişkiyi ve kararsızlığı şu an dahi yaşamaktadır. Objektif kriterler, doğrudan rakamlarla ifade edilebilmesi mümkün olan ölçütlerdir. Örneğin, birim zaman içinde üretilen miktar ya da sayısı, hatalı üretim miktarı gibi. Subjektif kriterler ise, geleneksel olarak amir değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Objektif kriterlerin performansın eksik göstergeleri olduğu, çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktörün bu ölçümleri etkileyebileceği belirtilmektedir. Performans değerlendirmesi üzerine verilen bir örnekte, objektif kriterlerin performansı temsil etmede nasıl eksik kalabileceğini çok açık bir şekilde belirtmektedir (www.insankaynaklari.com):

“Bir döviz bürosunda kasalarda çalışan personelin performansı, otomatik olarak günün sonunda alınan bilgisayar çıktılarının gösterdiği hizmet verilen

müşteri sayısıyla ölçülmektedir. Bu kriter temelinde en iyi elemanlar arasında yer alan bir çalışanın performansında ciddi bir düşüş gözlenir. Bu elemanın performansının çıktıların ötesinde gözlenmesiyle gerçek ortaya çıkar. Eleman aslında yine her müşteriye aynı hızla hizmet etmektedir, ancak, müşteriler bu elemana gitmemektedir. Birkaç hafta önce dükkanda yapılan yeni bir düzenleme sonunda, bu kişinin masası kapının tam karşısından alınıp, belli ki müşterinin çok tercih etmediği bir köşeye yerleştirilmiştir. Elemanın performans potansiyelinde bir değişiklik olmadan, kullanılan kriter temelinde performansında ciddi bir düşüş kaydedilmiştir”.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kullanılan makinenin hızı, yeterliliği, sektörün içinde bulunduğu ekonomik durum ve hizmetin verildiği yer ya da zaman gibi çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktör objektif performans kriterlerini etkileyebilmesi kaçınılmazdır. Özellikle üst düzey işler olmak üzere, birçok iş için bu tür kriterlerin bulunmaması ve kalitenin genellikle görmezden gelinmesi de önemli diğer kısıtlılıklar arasındadır. Çalışanların kayıtlarından elde edilebilen ve işe gelmeyen gün sayısı gibi, objektif performans kriterleri üzerinde sadece kısıtlı bir çalışan grubu için değerlendirme yapmakta değerlendirmeyi yanıltabilir. Ayrıca, işe son üç ay içinde 10 değişik gün, on değişik mazeretle gelmeyen bir çalışan ile, 10 gün üst üste tek bir mazeretle gelmeyen çalışanın performanslarına eşitmiş gibi muamele yapabilen bu kriterlerin ciddi güvenilirlik ve geçerlik sorunları bulunduğu hiç kuşkusuzdur (www.insankaynaklari.com). Bu nedenle çalışana değerlerken bu gibi kısıtlılıkları bertaraf etmek gerekir.

1.3. Performans Değerlendirmesinin Önemi

Başarı değerlendirmesi büyük ya da küçük tüm örgütlerde uygulanmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki başarıları; kendileri, çalışma arkadaşları, üstleri ve astları tarafından sürekli değerlendirilmektedir. Bu anlamda değerlendirme formel olduğu gibi informal de olmaktadır (Tümer 1997: 18). Informel değerlendirmelerin bir bölümü “dedikodu” dan ibaret olsa da, formel değerlendirmeler özellikle bürokratik yapıları örgütlerde büyük bir önem taşımaktadır.

Değerleme sayesinde örgüt, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Bu da örgütlerde performans değerlendirmenin önemini yeterince ortaya koymaktadır. Performans değerlendirmenin yönetim, örgüt ve çalışan açısından önemi aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Stratejik Yönetim Açısından Önemi

Performans değerlendirme; etkili bir İKY stratejisinin en önemli bileşeni olması yanında örgüt yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir. Performans değerlendirmenin önemini stratejik yönetim açısından aşağıdaki hususları ele alarak açıklayabiliriz (Uyargil 1997: 23-24):

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirlemede görev alır. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra bu tür davranışların örgütün söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yardımcı olur. Yani, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidir.
- Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (örneğin terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkili bir şekilde alınmasına olanak sağlar.
- Performans değerlendirmenin diğer bir önemide insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmesidir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak örgütler, var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.
- Performans değerlendirme yeni stratejilerin formüle edilmesi/ oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Konunun bu yönü yapılan araştırmalarda stratejilerin uygulanması yönü kadar ele alınmamıştır. Özellikle geleneksel olmayan, çalışanların dönemseller hedeflerle

değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin örgütler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı belirlenmiştir.

1.3.2. Örgüt Açısından Önemi

Örgütün sahip olduğu insangücü kaynağını, örgüt amaçlarını gerçekleştirme çabası içine iten faktör, çalışanın değerlendirilmesidir (Aykaç 1986: 23). Örgütler için önemli bir amaç olan verimlilik, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Örgütün sahip olduğu insankaynağı diğer kaynakların verimliliğini de belirleyen temel unsurdur. Bu nedenle, çalışanların kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğilerinin değerlendirilmesi örgütler için aynı zamanda bir zorunluluktur (Bingöl, 2003: 276). Amaca ulaşma çabasında tüm çalışanların katkılarının belli edilmesi örgütler için büyük önem taşır (Canman 2000: 141). Çalışanlar hakkında verilecek kararları, her bir çalışanın örgüt amaçlarına ulaşma derecesi belirlemelidir.

Başarı değerlendirmesi aynı zamanda bir yönetim ve geliştirme aracı olup, var olanla olması gerekeni karşılaştırmaya, başarıya engel olan etkenleri saptamaya, gerekli önlemleri almaya dayanan ve çalışan ile örgütü geliştirmeyi hedefleyen bir denetim aracıdır (Dicle 1982: 16). Dolayısıyla başarı değerlendirme bireysel ve örgütsel gelişmenin gereklerini saptayan, potansiyeli ortaya çıkaran, örgütün sürekli ve verimli olmasını sağlayacak temel verileri sunan önemli bir yönetim faaliyetidir. Bu yönüyle de örgüt için önemi büyüktür.

Başarı değerlendirmesi aynı zamanda örgüte ücret ve diğer maddi motivasyon araçları kadar, manevi-sosyal motivasyon araçları için de veri sağlar (Fındıkçı 2003: 301). Yapılan iş ve o işi yapan çalışanlar hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır. Başarı değerlendirmesinin örgüte olan bir diğer katkısı, çalışanların olumlu katkılarının konuşularak doğru uygulamaların pekiştirilmesi ve bu sayede iyi performansın teşvik edilmesidir.

1.3.3. Çalışan Açısından Önemi

Değerlendirme, çalışanın işinde ne seviyede başarılı olduğunun belirlenmesi ve ideal bir gelişme planı hazırlamak üzere bunun çalışana iletilmesi sürecidir (Acar 2000: 65). Başarı değerlendirmesi çalışanlarda, kendileri hakkında ne oldukları ve ne olabilecekleri duygusunu geliştirerek, yetenek ve etkinliklerini artırmalarını sağlamaktadır. Ancak bu noktada bilme isteği ile bilme korkusu ilişkisi gözden kaçırılmamalıdır (Tümer 1997: 18). Çalışanların kendileri hakkında nasıl bir değerlendirme yapıldığını bilmek istemelerinin yanında, başarılarının diğer çalışanların başarılarının altında kaldığını ya da objektif kriterler içerisinde değerlendirilmediklerini öğrenmeleri durumunda hata yapma olasılığı artacağı gibi, motivasyonun azalması, yapılan değerlendirmeyi kabul etmekte direnç gösterme gibi durumlar da ortaya çıkabilecektir.

Bu nedenle, başarı değerlendirmesi her şeyden önce, çalışanların iş başarıları hakkında ki bilgilenme ihtiyacını karşılamalıdır. Çünkü çalışanlar bir işi yaparken nasıl yaptıklarını başkalarından öğrenmek isterler (Fındıkçı 2003: 299; Eren 2001: 213). Çalışanlardaki bu bilgilenme ihtiyacı, kendine güvene, çalışmalarda değişiklik yapılmasına olanak tanır ve bireylerin kendilerini geliştirebilmelerini sağlar.

1.4. Performans Değerleme Sisteminin Amaçları

Herhangi bir değerlendirmenin esas amacı performansın tamamına göz atmaktır. Bu, geliştirilmesi gereken alanlar kadar, güçlü kısımlarında farkına varmak anlamına gelir (Makin ve Lindley 1995: 116). Performans değerlendirme uygulamalarının amaçlarını ikiye ayırmak mümkündür (Palmer 1993: 9-10): Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek olurken; ikincisi ise, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.

Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar, mevcut ve geçmişte yaptıkları çalışmalar ile ilgili olarak değerlendirilir ve geleceğe yönelik olarak geliştirilir. Ayrıca, değerlendiren ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve

yardımlaşma sağlanmış olur (Kahya 2002: 2). Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından diğeri ise; bireysel başarının, standart kriterler aracılığıyla doğru biçimde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek örgütsel başarının artırılmasıdır (Uyargil 1994: 3). Değerlendirme ile çalışanlar hakkındaki kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve gerekli karşılaştırmaların yapılarak, nesnel ölçütlerin elde edilmesi amaçlanır (Dicle 1982: 19). Değerlendirme sonucu ulaşılan bilgi; ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin/terfi ve diğeri yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır (Palmer 1993: 9).

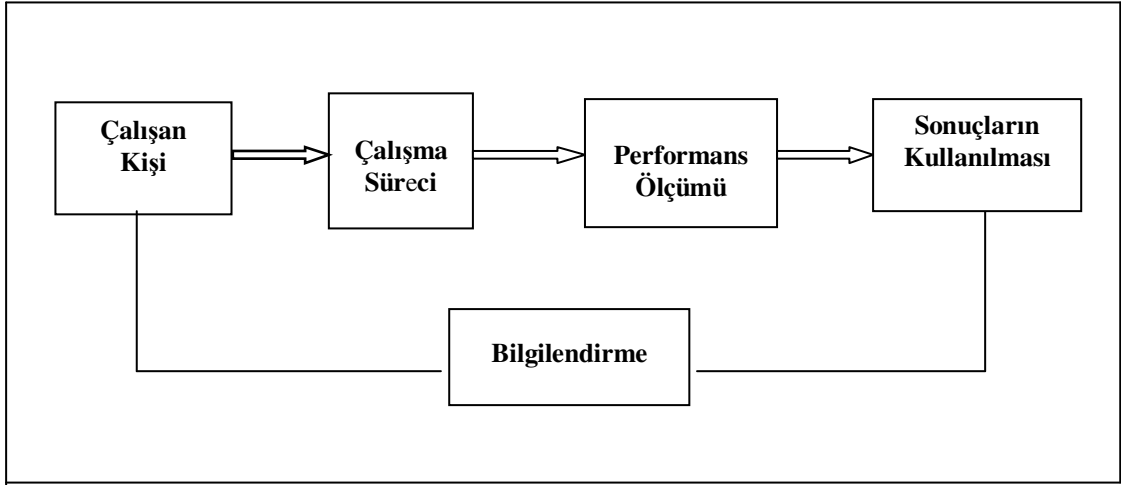
Yukarıda verilen amaçlar genel olarak iki ana amaç etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlardan biri performansı geliştirmek, diğeri performans değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak ücret, yükselme ve işten çıkarma gibi idari kararları vermektir.

1.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen; çalışanlara kendi çalışmalarını ve çabalarını hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için cesaretlendirmektir.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi performans değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçların tekrar çalışana ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın optimal sonuçlarının alınabilmesi için; sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde, işe yaramayan bir çok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

Şekil 1: Performans Değerleme Süreci



Kaynak: FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 337.

Performans yönetimi; kişinin işe başlaması ile başlayan ve belirlenen performans kriterlerine göre çalışanın izlenmesi, değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim-egitim faaliyetlerinin planlanması-uygulanması ve kişinin kariyer planı ile şirket yedekleme planı ışığında kariyerin yönetildiği bir süreçtir (Human Resources, Eylül, 2002). Bu süreçte neyi ölçeceğiniz, nasıl ölçeceğiniz, hangi zaman aralıklarında ölçeceğiniz kadar, ölçüm sonucunda elde edilen sonuçların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da çok önemli bir unsurdur. Performans değerlendirme sonuçlarının örgütlerde bir çok kullanım alanları bulunmaktadır. Bu kullanım alanlarının neler olduğu aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.1. İdari Kararlara Yön Vermesi

Başarı değerlendirmesi bilgi ve kontrol için önemli bir araçtır. Değerlendirme ile bir yandan örgütte neler olup bittiği ortaya konurken, diğer yandan da örgütlerin çalışanların davranışlarını etkileyici ortamlar geliştirmelerine imkan tanır (Tümer 1997: 18). Bu açıdan; başarı değerlendirmesi ile örgütler, ellerindeki insangücü kaynağını, örgütün amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirebilecekleri konusunda uzun vadeli planlar yapabilirler.

İş tasarımı, işin kendi kendine güdüleyici olmasını sağlayacak tasarımların bulunup uygulanmasıdır. Başarı değerlendirme sayesinde, iş tasarımına ilişkin sorunlar tespit edilir. Gerçekçi ve objektif kriterlere dayanan değerlendirme sistemleri, iş başarısının ya da başarısızlığının altında yatan gerçek sebeplerin ortaya çıkmasını sağlar (Yüksel 2000: 95; Barbato ve Aldemir 1982: 126). Yöneticiler de bu iş durumunun seyrine göre idari kararlar alırlar ve uygularlar.

Diğer taraftan örgütün gelecekte nitelik ve nicelik olarak ihtiyaç duyacağı çalışanların önceden saptanması, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağına belirlenmesi olarak tanımlanabilecek insangücü planlamasının (Sabuncuoğlu 2000: 28) yapılabilmesi için, mevcut insankaynağının değerlendirilmesi gerekir (Fındıkçı 2003: 130). “İşgücü beceri envanteri” olarak da adlandırılan çalışma kapsamında, başarı değerlendirme sonuçları da yer almaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1998: 93). Özellikle anahtar pozisyonunda olan yöneticiler ile diğer tüm çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin profilini ortaya koyan değerlendirme (Fındıkçı 2003: 281), insangücü planlaması için çok önemli bilgiler verir. Bu bilgiler yönetici veya idareciler tarafından alınacak kararları etkiler ve örgütteki alınacak diğer kararlara da yön verir.

1.5.2. Kariyer Yönetimi ve Terfiler

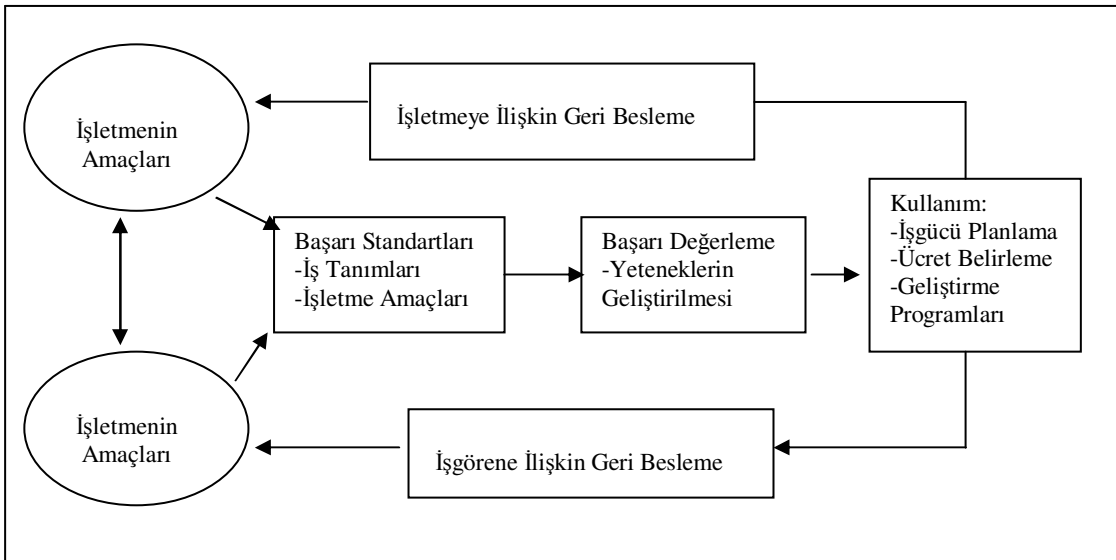
Kariyer yönetimi, çalışanın kurum içindeki statüsü itibari ile yükselme imkanlarının belirlenmesi, uygun çalışanların uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir süreçtir (Fındıkçı 2001: 339). Objektif esaslara dayanan bir değerlendirme sonucunda yükselmeye kabiliyeti olan, daha fazla sorumluluk alabilecek çalışanların hak ettikleri yere getirilmesi sağlanmalıdır.

Terfi ise, bir çalışanın bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk ve yetki taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesi, beraberinde ücret ve sosyal saygınlık kazanmasıdır (Sabuncuoğlu 2000: 76). Terfi kararı verilirken liyakat ve başarı düzeyi ile kıdem esas alınmaktadır. Çoğunlukla kıdem terfi için daha önemli bir faktör

olduğuna inanılsa bile, Őimdiki işinde başarılı olan ve bir ũst görevin gereklerini yerine getirebilecek ancak kıdemi diğerlerine göre daha az olan çalışanların terfi ettirilmesi daha uygundur (Bingöl 2003: 441). Başarı değerlendirmesi, adam kayırma unsurunu ve çalışanlar hakkında verilecek kararlarda öznel yargıyı azaltmak için geliştirildiği söylenebilir. Etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulup yũrũtũlmesinde çok önemli bir ilke olan liyakat ilkesi, sadece işe ilk girişte değil, tũm çalışma sũresi boyunca temel bir ilke olarak ele alınmalıdır.

Yukarıda aıklanığı ũzere performans değerleme çalışmaları; çalışanın bir işten başka bir işe aktarılması veya terfi ettirilmesi için kullanılabilir. Performans değerlemenin ũũncũ safhası aynı zamanda performans değerleme çalışmalarının son safhasıdır. Bu safhada alınan kararlardan ve yapılan uygulamaların bir sonraki dönemin başarısını etkilediği kesindir (Erdoğan 1991: 173). Performans değerlemenin genel yapısı Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2- Performans Değerleme Sũreci



Kaynak: ERDOĞAN, İlhan, **İŞletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.ũ.İktisadi ve İdari Bilimler Enstitũsũ Yayını, İstanbul, 1991, s. 170.

1.5.3. Geri Bildirim ve Performans İçin Veri Sağlama

Başarı değerlendirmesi, değerlendirilen çalışanların iki farklı yolla kabiliyet ve performanslarını araştırma, eğitim ve gelişmeleri için veri sağlar (Aldemir, Ataol ve Budak 2001: 272-273). Bunlardan ilki çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesine imkan tanıyarak, hatalarını öğrenebilmelerini, ne tür bir gelişime ihtiyaçların olduğunu görmelerini sağlamasıdır. Performansın artırılmasına olan ihtiyacın özellikle bu ihtiyaca sahip çalışan tarafından anlaşılması çok önemlidir. Diğer yol ise; başarı değerlendirmesi sonuçların üstler tarafından çalışanlara uygun bir dille anlatılmasıdır. Geribildirim adı verilen bu süreç ile çalışanlar nasıl davranırlarsa daha başarılı olabileceklerini, başarılı olabilmek için hangi konulara daha çok önem vermeleri gerektiğini öğrenir.

Başarı değerlendirmesinin çalışanların eksik, zayıf veya kuvvetli yönlerini tespit ederek, daha etkili ve verimli çalışma için, özellikle örgütler tarafından alınması gereken tedbirleri ortaya çıkarması, değerlendirmeyi amirlerin çalışanlara karşı kullandıkları korkutucu bir silah olmaktan çıkarmakta, yıkıcı değil yapıcı bir niteliğe kavuşturmuştur (Erkin 1969: 46). Başarı değerlendirmesi sonuçlarının olumsuz olduğu durumlarda, yapılacak olan geribildirime özellikle dikkat edilmesi gereklidir. Hataların, yanlışların ve başarısızlığın aşırı biçimde vurgulanmasının başarıma istekliliğini azaltacağı; (Açıklan 1999: 134-135) ayrıca başarının kesintisiz bir süreç olmadığı, başarıya etki eden birçok faktörün olduğu, bu faktörlerden çoğalmasıyla başarıda düşüş olabileceği hususları gözardı edilmemelidir.

1.5.4. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Başarı değerlendirmesine göre ücretin belirlenmesi “performansa dayalı ücret” olarak anılmaktadır. Ücret, gerek çalışan gerekse örgüt için çok yönlü anlamlara sahiptir. Çalışanın ekonomik gücünü belirlemesinden dolayı ekonomik anlamı çalışanları en çok ilgilendiren yanındır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1998: 232; Ataay 1988: 46).

Çalışanların ücret düzeyi belirlenirken, özellikle de ücret artışları yapılırken, başarı esas alınmalı ve başarılı çalışanların başarısız olanlar karşısında ücret yönünden daha iyi düzeyde olmaları sağlanmalıdır (Erdoğan 1999: 256). Çoğunlukla ücret artışları kıdeme göre belirlenmekle birlikte, ücretin örgüte yapılan katkıya göre mi yoksa kıdeme göre mi verilmesi gerektiğine karar verilmelidir (Palmer ve Winter 1993: 88).

Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyonu sağlaması ve tatmin edici olması, hakkaniyetin gözetileceğinin güvenceye alınması ile sağlanabilir (Erdut 2002: 49). Örgütün amaçlarına ulaşması adına kendisine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getiren ve gelişme arzusuna sahip olan çalışanlar, başarıları oranında ödüllendirilmelidirler. Performansa dayalı ücret sisteminin bir amacı çalışanlar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak ve bu sayede performansı güçlendirmektir (Bingöl 2003: 360). Çalışanlar arasında adaletli ücret dağılımı başarı değerlendirmesi sonuçlarına göre yapılmalıdır. Böylece, hem başarının ödüllendirilmesi hem de motivasyonun artması sağlanmış olur.

Sonuç olarak performansa dayalı ücret sistemi; çalışanları daha iyi çalışma, kabiliyet ve yeterliliklerini geliştirme yönünde motive eder. Başarının, yeterliliğin önemli olduğu hakkında mesaj verir, çalışanları performanslarına ve yeterliliklerine göre ödüllendirmenin adil olduğu görüşünün benimsenmesini sağlar.

1.5.5. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi daha uygundur. Bunun yanında da, belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Fakat burada işten çıkarma kararını sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayandırmak sakıncalı bir durum oluşturacaktır (Fındıkçı 2001: 339). Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulması daha doğru bir karar olur.

1.5.6. Teşvik ve Ödüllendirmede Kullanılması

Çalışma çok farklı ihtiyaçlarımıza cevap veren bir davranış biçimidir ve nedeni çok olmakla birlikte beklentisi tek ve herkes için aynıdır: emeklerinin karşılığında ödül almak (İncir 2000: 47). Bu ödüller parasal olduğu gibi aynı zamanda da simgeseldir. Başarıya dayalı ödül sistemleri, bir yandan örgütün istediği seviyedeki başarıyı yakalamak amacıyla çalışanlar üzerinde kullanılan bir motivasyon aracı iken, diğer yandan istenilen başarıya ulaşanlara ödül verilmesi ile başarının devamına hizmet etmektedir.

Çalışanların kendileri, çalışmalarına ilişkin sorunları ve bilgileri üstlerine rahat bir şekilde aktarabilmelidir. Bunun yanında başarılı çalışanların ödüllendirilmesi için çaba harcanmalı, başarı ve başarısızlığın farklı ödül veya cezalarla değerlendirilmesinin önemi üzerinde durulmalıdır. Ödüllendirmenin ihmal edilmemesi gerekir. Bu sayede, hem örgütün uzun soluklu ve başarılı olabilmesi hemde çalışanların en çok yakındıkları konu olan nasıl değerlendirildiklerini bilememe durumunu ortadan kaldırılmış olur (Polatoğlu 1988: 86-91). Bu sayede başarılı olmaya yönelik motivasyonun artması sağlanmış olur ve çalışanların verimliliği yükselir.

1.5.7. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonu için de kullanılmasına da olanak vardır. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan çalışanlar olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenlerin, vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen çalışanlar olmaları halinde rotasyona tutulmaları sağlanabilir. Aynı örgütün farklı görevindeki bir çalışanın daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Rotasyona benzer şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir (Fındıkçı 2001: 341-342). Özellikle performans değerlendirme sonucunda çalışanlar ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

1.6. Performans Değerlendirmesinin Yararları ve Sakıncaları

Performans değerlendirme çalışanlar üzerinde bireysel psikolojik bir ihtiyaçken, örgüt veya örgütlerin İKY açısından; çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını ortaya koyması, daha sonraki çalışmalarını daha iyi bir planlamayla düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da çok önemli bir mecburiyettir (Yıldız 2001: 24). Performans değerlendirme ile çalışana, yaptıkları işe ilişkin geri bildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi, çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, yönetici ve örgütler açısından da önem taşımaktadır.

1.6.1. Performans Değerlendirmesinin Yararları

PDS'nin çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi, ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanın zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması gibi bir çok doğrudan yararları vardır. Ayrıca, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücün belirlenmesi gibi yararları da vardır.

Bu yararların yanında iyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı çeşitli yararlar da bulunmaktadır (Canman 1993: 35-37).

1.6.1.1. Yöneticiye Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmesinin yöneticilere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Canman 1993: 35-37):

- Hizmet birimlerindeki çalışanlara örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,
- Yetki devrini artıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlar,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,

- İşgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinilebilir,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır .

1.6.1.2. Çalışana Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmesinin çalışanlara sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Canman 1993: 35-37):

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

1.6.1.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmesinin örgüte sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Canman 1993: 35-37):

- Çalışanların ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın ve verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha geçerli hale getirilmesi,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması, eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,

- Çalışanların ve birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı olarak değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlanma yeteneği,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesi.

1.6.2. Performans Değerlendirmesinin Sakıncaları

Başarı değerlendirmesinin yöneticilere, örgüte ve çalışanlara sağladığı yararların yanında bir takım sakıncalarından bahsetmek de mümkündür. Günümüze kadar pek çok değerlendirme yönteminin denenmiş olması, bu konuda sürekli yeni arayışlar içinde bulunulması, değerlendirmenin istenen düzeye ulaşmadığını da göstermektedir (Gül 2001: 19). Örneğin, başarı değerlendirmesi sonuçlarının güvenilirliği ve objektifliği hakkında çalışanların duyduğu kuşku, olumsuz düşünce ve davranışlara neden olur. Bu durum sonucunda ise çalışanların çalışmaktan zevk duymaları ve kendilerini geliştirmek için üstün çaba göstermelerinden bahsedilemez (Tümer 1997: 18). Böyle bir uygulama kimi durumlarda değerlendirme kapsamında olan kişilerarası ilişkilerin geçici de olsa kötüye gitmesine neden olmaktadır.

Bunun yanında değerlendirme sonuçlarına bağlı ödül ve teşvik uygulamalarının sorunlu yönleri de olabilir. Çalışanlar ödüllendirilmediklerini ya da beklentilerine uygun ödüllendirilmediklerini gördüklerinde, birtakım tepkilerin geliştirildiği görülecek ve başarı değerlendirmesi örgüte ve çalışana zarar verir bir uygulama haline dönüşebilecektir.

Değerlendirilenler ve değerlendiriciler tarafından bir formalitenin yerine getirilmesinden ibaret görülen değerlendirme işlemi sonucunda, herkese söz konusu formalitenin yerine getirilmesi amacıyla birbirine yakın puanların verilmesi, değerlendirmenin çalışanlar için anlamsızlaşmasına neden olmaktadır. Bütün bu sakıncalar değerlendirmeyi, örgütün çalışma performansını düşüren bir uygulama olmaya götürebilecek güçtedir (Gül 2001: 20). Ancak başarı değerlendirmeye karşı önemli eleştiriler getirilse bile, bu eleştiriler değerlendirmeden vazgeçmenin değil,

aksine daha iyi çözümler getirmenin önemli bir aracı olarak ele alınması daha doğru olacaktır.

1.7. Performans Değerlendirmesinde Eğitimin Önemi

Başarı değerlendirmesinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi değerlendirici ve değerlendirilenlerin eğitilmeleriyle çok yakından ilgilidir. Değerlendirme kim tarafından yapılacak olursa olsun, değerlendirmenin amacı ve önemi konusunda eğitim verilmelidir (Aşkun 1971: 22). Değerlendiricilere verilecek eğitimin en önemli boyutunu bu iki husus oluşturmalıdır. Bununla birlikte eğitimin bir başka yönü, değerlendirme yönteminin nasıl uygulanacağı olmalıdır (Yüksel 2000: 186). İyi bir değerlendirme sistemi ile değerlendiricilerin eğitilmesi bir arada olduğunda, etkin bir başarı değerlendirme sisteminin varlığından söz edilebilecektir.

Ayrıca, değerlendiricilere verilecek eğitimin yanında, değerlendirilen çalışanlara da konunun öneminin anlatılmasına yönelik bir dizi eğitim programı düzenlenmelidir. Çalışanına önem verip, ona uyguladığı değerlendirme sistemini anlatma ve onun da desteğini alma çabası, örgüte olan bağlılık ve motivasyonu artırarak örgüt-birey arasındaki amaç bütünlüğünü sağlayacaktır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmesi son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi birçok bilim adamını ve değerlemeciyi yeni değerlendirme yöntemlerini bulmaya sevk etmiştir. Bu yöntemlerden her biri bir diğerinin olumsuz yanlarını gidermek için geliştirilmiştir. Yine de tek ve mükemmel bir performans değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Her yöntemin kendine göre zararları ve faydaları vardır. Burada önemli olan, örgütün yapısına en uygun yöntemin belirlenmesidir.

Yöntemler belirlenmesi örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Bu yöntemler günümüze kadar ulaşabilmek için birçok değişime uğrayarak ulaşmıştır. (Şimşek ve Nursoy 2002: 59; Yücel 1999: 113). Performans değerlemenin hangi

yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. Performans değerlemenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü performans değerlemenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlemek, onun daha iyi anlaşılmasına imkan verir.

Performans değerlendirme konusunda, bugüne kadar oldukça çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Bunlardan bazıları PDS'nin ilk örneklerinden olup, bugüne kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir (Kaynak ve Diğerleri 2000: 209; Örücu 2003: 203). Bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir.

Çalışmamızın bu bölümünde söz konusu yöntemler klasik ve çağdaş olmak üzere iki yaklaşım altında incelenecek ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler ana hatları ile açıklanacaktır.

2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki çalışanları kapsar ve çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıdan çok kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. (Yücel 1999: 110). Yöntemlerde, kişisel özelliklerin çalışanlara yansıtacağı varsayılır ve bu nedenle kişiliği oluşturan özellikler her şeyden önce gelir. Klasik ya da geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin neler olduğu aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirme süresi boyunca, çalışanın olumlu ve olumsuz davranışları kritik olaylar olarak yöneticiler tarafından izlenir ve kaydedilir. Kaydedilen olaylar, çalışanın çalışması sırasında hangi davranışları gösterdiği ile ilgili kısa bir özet şeklindedir (Dolgun ve Diğerleri 2007: 181). İlk kez İkinci Dünya Savaşı'nda ABD Hava Kuvvetleri'nde görev alan havacıların izlenmesiyle uygulamaya başlanan bu yöntem, daha sonraları iş dünyasında kullanılmıştır (Akyüz 2001: 85; Onal 2000: 232).

Bu yöntem; genellikle rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi yerine, çalışanların gösterdiği sıra dışı olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin bu davranışlar esas alınarak yapılmasına dayanır (Yüksel 2000: 189-190). En önemli özelliği, çalışanın kişisel özelliklerinin değil, işle ilgili davranışlarının değerlendirilmesidir. Yöntem, somut olaylara dayanan değerlendirmeler içerdiği için astlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Aynı zamanda da çalışanlara güvenilir geri bildirim sağlaması açısından oldukça yararlıdır.

2.1.2. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük örgütler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda, çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından; çalışanların kişilik özellikleri (Eraslan ve Algün 2005: 96), işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı bir yöntemdir.

Tablo 3'den de anlaşılacağı gibi, grafik değerlendirme yöntemi A, B, C gibi harflerle yapılabileceği gibi; pekiyi, iyi, orta, zayıf; çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi derecelerle de yapılabilir. Her bir derecenin sayısal karşılığı olup, değerlendirmenin toplam sayısal karşılığı da, işaretlenen bölümlerin sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilir (Canman 1993: 22). Sayısal değerler toplamı birbiriyle karşılaştırılarak, örgüt içinde en başarılı ve başarısız çalışan tespit edilir.

Tablo 3: Grafik Derecelendirme Yöntemine Göre Verilen Puanların Karşılaştırılması

NİTELİKLER	ÇALIŞANLAR		
	A	B	C
Beceri	5	15	9
Uyum Sağlama	5	8	9
Yöneticilik	15	7	10
Yaratıcılık	10	5	5
TOPLAM	35	35	35

Kaynak: DİCLE, Ülkü. *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara: ODTÜ Yayını, 1982, s. 47.

Her üç çalışanın başarılı olduğu nitelikler birbirinden farklıdır. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme sonucunda çalışanların yeterlilikleri ve gelişim ihtiyaçları farklı özelliklere ilişkin olduğu halde, çalışanlar eşit başarıya sahip kişiler olarak görülmektedir. Bu nedenle, verilecek kararlar da yapılan yanlış değerlendirmelere dayandırılmaktadır.

2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Yöntemin isminde “zorunlu” ifadesinin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin çalışanı gruplara göre sıralama zorunluluğunda olmasıdır (Aldemir, Ataol ve Budak 2001: 286). Yöntem, değerlendiricilerin öznel yargılarla çalışanları değerlendirme ölçeğinin belli bir yerinde kümelenmelerini önlemek için geliştirilmiştir (Bingöl 2003: 293; Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1998: 170). Örgütlerde çalışanların performans düzeylerinin normal bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler çalışanlarını aşağıdaki gibi beşli skalaya göre değerlendirirler.

Tablo 4: Zorunlu Dağılım Çizelgesi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Kaynak: Serkan BAYRAKTAROĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s. 102.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu sayarsak, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır (www.insankaynaklari.com). Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok

olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.

Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin değildir. Bu nedenle, ücretlerin belirlenmesinde çalışanlar arası karşılaştırma yöntemlerini kullanmak sakıncalı durumlara yol açabilir (Bayraktaroğlu 2003: 103). Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir (www.insankaynaklari.com).

Yöntemin uygulanması pratik ve kolaydır. Değerlemecilerden kaynaklanan hataları en aza indirir. Fakat, bir grup çalışanın baştan başarısız olduğu kabul etmesi nedeniyle güvenilir ve kusursuz bir yöntem olduğu söylenemez.

2.1.4. Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntem bir çalışanın diğer çalışanla karşılaştırılması esasına dayanır. En üst konumda bulunan yöneticiler, kendilerine bağlı çalışanlarını, işlerinde gösterdikleri başarıya göre sıralamaya tabi tutarlar. Böylece yönetici, çalışanlar arasından en iyiyi ve en kötüyü seçerek işe başlar. Daha sonra daha az iyi ve daha az kötüyü seçerek çalışanlararası bir sıralama yapar. Bu değerlemede çalışanlar bir bütün olarak ele alınır, belirli bir dönem içindeki başarı ya da başarısızlıkları göz önünde bulundurulur. Ancak değerlemede subjektif faktörlerin rolü fazla olacağından ve çalışan sayısı arttıkça değerlendirme zorlaşacağından, bu yöntemin uygulanması kolay değildir (Akyüz 2001: 85). Karşılaştırma yöntemi, az sayıda çalışanı değerlemek için kullanılabilir.

Karşılaştırma esasına dayanan farklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.4.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde çalışanlar bir bütün olarak değerlendirilir ve çalışanın farklı konulardaki özellikleri ayrı olarak değerlendirmeye tabi tutulmaz. Değerleyici, değerleyeceği çalışanların isimlerini gelişi güzel bir kağıda yazar. En başarılı

gördüğü kişiyi işaretleyerek onun ismini en başa ve en başarısız olanın ismini de en alta yazar (Türkel 1999: 174). Sonra diğer kişileri de bu ikisi arasında belirlenen değere göre uygun bir sıraya yazarak değerlendirir (Ertürk 1995: 254).

Genellikle az sayıda çalışanın olduğu örgütlerde daha kolay uygulanma imkanına sahiptir. Maliyeti ucuz, gerçekleştirilme süresi kısa ve uygulanışı en kolay yöntemlerden biridir. Yöntemin sakıncaları ise; hale ve en son davranışların etkisi altında değerlendirmeye neden olması, çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini tek tek değerlendirmek yerine onları bir bütün halinde ele alıp karşılaştırma yapılması, taraflı değerlendirmeler neticesinde başarılı bir işgörenin daha alt sıralara düşebilmesi olarak sıralanabilir (Örücü ve Köseoğlu 2003: 49). En iyi ve en kötünün saptanmasının kolay olduğu bu yöntemde, ortada kalan çalışanın sıralamasını yapmak ise zordur.

2.1.4.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Belirli bir grup ya da departmanda çalışanları birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir (Eraslan ve Algün 2005: 96). İkili karşılaştırma yönteminde çalışanların isimleri bir kağıda veya karta yazılır. Daha sonra her çalışan ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına veya kartına bir işaret koyulur. Karşılaştırma işlemi tüm çalışan için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaretler sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışan sıralanır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995: 181). Bu işlem, yazılı bir formda yer alan kriterler etrafında yapılmayarak, tamamen değerlendiricinin takdiri ile yapılır (Sabuncuoğlu 2000: 173). Bu nedenle çalışanların sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması, değerlendirmenin sübjektif bir nitelik kazanmasına neden olmaktadır.

Yukarıda açıkaldığımız üç yöntem kolay ve ekonomik biçimde kullanılabilirler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1998: 181). Karşılaştırma esasına dayanan bu yöntemler, iki ya da daha çok değerlendiricinin birbirinden bağımsız olarak aynı grubu değerlendirmesi ve değerlendirme sonucunda ortalama bir kaniya varılması beklenildiğinde ya da ücret yönetimi ile ilgili kararlar verilmesinde kullanılabilir (Ober 1972: 85).

Bu yöntemler, kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının çalışanlara geri bildirim olarak verildiği ve sonuçların birlikte tartışılmaya açık olduğu örgütlerde uygulanması neredeyse mümkün olmamaktadır.

2.1.5. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde kısaca ve en yalın şekliyle, değerleyiciden çalışanın nitelikleri ve yetenekleriyle üstün ve zayıf tarafları hakkında bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Değerlendirici bir form ya da şekle bağlı değildir. Değerlendirme çalışanın serbestçe anlatılmasına dayanır ve hazırlanan rapor bir tür kanaat raporu niteliğindedir (Tortop 1992: 135; Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995: 182).

Yazılacak kompozisyonların değerlendirilen çalışanın işe ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini gösterir nitelikte olması gerekir (Barutçugil 2002: 190). Bu yöntemle yapılan değerlendirmelerin içeriği ve uzunluğu değerlendirme yapan kişiye göre değişebilmektedir. Örgüt içi görev değişikliği yapılmadan önce, doğru karar vermek amacıyla diğer yöntemlerle birlikte kullanılan bir yöntemdir.

2.1.6. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntem, grafik ölçekli yöntemlerin geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Yöntemin alışılmış uygulamasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden değerlendirilen çalışanın durumuna en çok uyan ve en az uyan ifadelerden birini seçmeye zorlanır (Tutum 1976: 155). Değerlendiricinin çalışan hakkında seçmiş olduğu ifadelerin hangisinin daha yüksek bir sayısal değere sahip olduğunu bilmemesi, değerlendiricilerin koruma, taraf tutma eğilimini ortadan kaldırmakta (Oberg 1972: 80) ve peşin yargılarının etkisini ve önceden öngördükleri belli bir puana ulaşma çabalarını engellenmiş olmaktadır (Yüksel 2000: 189). Değerlendiricinin görevi, formda yer alan ifadelerden yararlanarak çalışanı tanımlamaktan ibaret olup, insan kaynakları birimleri değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmelerin rakamsal karşılığını tespit eder ve çalışanların başarı derecelerini ortaya çıkarır.

Değerlendiriciye aşağıdaki gibi düzenlenen dörtlükler verilir ve değerlendirilen kimsede en çok olan ve olmayan özellikleri işaretlemesi istenir. Dörtlükteki cümleler ikili gruplar halinde birbiri ile eşit derecededir. Birinci dörtlükteki a-c ile b-d eşit değerde olup, değerlendirici daha iyi ya da kötü cümleyi seçmeye yönelik bir değerlendirme yapmamakta, sadece değerlendirdiği çalışanın bu cümlelerden hangisine daha çok uyduğuna karar vermektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995: 185).

1.DÖRTLÜK

- a) Ani görevleri başarabilir
- b) Yeni fikirler açıklamaktan çekinir
- c) Amaçları iyi belirler
- d) Baskı ile karşılaştığında şaşırır

2.DÖRTLÜK

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

Yöntemin sayısal olması değerlendirmeyi kolaylaştırır, uygulanması pratik ve ekonomiktir. Bu olumlu yanları dışında olumsuz yanları da mevcuttur. Çalışanın durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir (www.insankaynaklari.com). Bu durum çalışanlar arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

2.2. Klasik Değerlendirme Yöntemlerinin Özellikleri

F. Taylor'un iş ölçümü ve F. Gilbert'in iş-hareket etüdü çalışmaları çalışanların performansını değerlemeye giden yoldaki ilk çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucunda, hangi işin ne kadar sürede ve hangi süreçlerden geçerek yapılması gerektiği belirlenmiştir. Elde edilen ölçüm sonuçları yöneticileri, çalışanların iş yapma süreleri ile bu ölçümlerin karşılaştırılmasına yöneltmiştir. Bu aşamadan sonra gelişen performans değerlendirme çalışmaları, değerlendirme yapabilmek için gerekli standartların ve değerlendirme faktörlerinin belirlenmesine ve çalışanın mevcut performans düzeyinin tespit edilmesine büyük önem vermiştir (www.kalder.org.tr). Bu yöntemlere göre yapılan değerlendirmeler, çalışanlar açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Bu yönüyle, klasik yöntemlerin gelişmiş yöntemlere yol göstermesi tek olumlu yanını oluşturur.

Klasik yöntemlerde kişilik özellikleri, değerlendirmenin esasını oluşturur ve kişilik ifadesi olarak değerlendirilenin dış görünüşüne önem verilir. Bu nedenle, dış görünüş açısından olumlu olarak değerlendirilen bir çalışan, diğer özellikleri yönünden de başarılı olarak değerlendirilmektedir (Aykaç 1986: 29). Klasik yöntemler, değerlendirmenin gözlenebilir olaylara dayandırılmasını sağlayamamıştır. Kimi yöntemlerde nesnel ölçütler geliştirilmeye çalışılmışsa da, kullanılan ölçütler daha çok kişisel niteliklere ilişkin olduğundan ve kesin olarak ölçümü yapılamadığından değer yargılarının etkisinde kalmıştır (Dicle 1982: 62). Bu yöntemlerde amirin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani unsurlar, değerlendirme işinin içine girmiş ve değerlendirmenin güvenilirliğini gölgelemiştir (Turgut 2001: 56).

Diğer yandan, kullanılan formlarda yer alan ifade ya da işaretlerin anlaşılabilmesinde de güçlük yaşanmaktadır (Dicle 1982: 62). Kullanılan kavramların kesin ve açık olmaması, "iyi", "orta", "kötü" gibi başarı derecelerini gösteren kavramlara çoğu zaman farklı anlamların verilmesine neden olmaktadır (Canman 1993b: 26-27). Dolayısıyla bu belirsizlik, değerlendirmeyi çok öznel ve adaletsiz kılmakta, iletişimde büyük güçlükler neden olmakta, ayrıca bu terimlerle başarıyı iyileştirmek için yol gösterici olamamaktadır.

Geleneksel yöntemlerde değerlendirmeye ilişkin bilgiler kimi durumlarda uzmanlardan, astlardan alınsa bile kesin ve son karar üstler tarafından verilmektedir. Bazı yöntemlerde birden fazla yöneticiye değerlendirmede yer verilmiş olsa bile, amaç ortaklık ya da tarafsızlığı sağlamak değil, değerlendirmeyi doğrulamaktır (Dicle 1982: 61; Canman 1993: 20). Değerlendirmenin tek başına üstlere bırakılması, üstleri “ortalama puan verme eğilimi” içerisinde değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Yetki ve sorumluluğu tek başına üstlenen üstler, astları hakkında kimin iyi, kimin kötü olduğunu söylemenin neden olacağı rahatsızlıktan kurtulmak için orta yolu seçmekte ve uç noktalarda değerlendirme yapmaktan kaçınma eğilimi göstermektedirler (Dicle 1982: 62). Bu gibi olumsuzluklar nedeniyle klasik performans değerlendirme yöntemleri yerine modern değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir.

2.3. Modern Değerlendirme Yöntemleri

Özellikle 1980’lerin ortalarından itibaren, örgüt yapılarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İlk olarak yöneticilerin sorumluluğundaki çalışan sayısı artmış ve bu artış beraberinde çalışan hakkında bilgi edinme olanaklarını azaltmıştır (Turgut 2001: 62-63). Teknolojinin hızla ilerleyişi yöneticileri, bilgilerin değerlendirilmesinde yetersiz kılmıştır. Matris ve proje tipi örgütlerde çalışanların birden fazla yönetici ile çalışmaları söz konusu olduğundan, tek bir yöneticinin değerlendirmesi eksik kalmıştır (Yücel 1999: 112). Ayrıca takım çalışmalarına dayalı örgüt yapıları çalışanların başarısını, takımın başarısından ayrı olarak değerlendirme imkanı bırakmamıştır.

Örgüt kültüründe meydana gelen yukarıdaki değişimler nedeniyle geleneksel değerlendirme yöntemleri işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Örgütün aldığı kararlarda en alt kademede bulunanlar ile hizmetlerden yararlananlar da söz sahibi olmaya başlamıştır. Örgütsel gelişime paralel olarak değerlendirmenin de değişip gelişmesi, yöntem ve iş açısından sürekli gözden geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Sonuç olarak, klasik değerlendirme yöntemlerinin yerlerini modern değerlendirme yöntemlerine bırakmasını kaçınılmaz olmuştur.

2.3.1. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Şimdiye kadar açıklanan değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirilenin de insan olmasından kaynaklanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak geliştirilmiştir.

360 derece değerlendirme, çalışanın performansını ölçmek için kullanılan ve çalışanı farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların (örneğin kişinin iş arkadaşları, astları, amiri, müşterileri vb.) değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Başka bir tanımla; bir çalışanın sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir (www.asyafinans.com.tr). Yöntem sayesinde, değerlendirilecek çalışan ile birlikte, bu çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden bilgi toplanabilmektedir. Değerlendirmede çok sayıda değerlendirici ve ölçütün yer almasından dolayı bu ismi almıştır (Örücü ve Köseoğlu 2003: 55; Turgut, 2001: 57). 360 derece geribildirim ve gelişim sisteminde çalışanların, üstlerini değerlendirmeleri, ast-üst iletişimini, çalışma arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmesi ise, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirir (www.insankaynaklari.com).

Yöntem geleneksel değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirmesinden kaynaklanan hataları birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışanların başarı düzeyleri hakkındaki bilgi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok çeşitli kaynaklardan toplanmaktadır.

2.3.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Yöntem; amaçlara göre yönetim yaklaşımının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır ve ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır (Örücü 2003: 206). Amaçlara göre değerlendirme yöntemi yerine aynı anlamı ifade etmek üzere, “amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme”, “sonuçlara göre değerlendirme”,

“hedeflere göre değerlendirme” gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Yaklaşım yöneticilere; örgütün hedeflerini belirleme, faaliyet planları hazırlama, faaliyetler arası koordinasyon sağlama, denetleme, elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu verir (Eren 2001: 574). Bu yöntem, amaçlarla yönetim anlayışının performans değerlemeye uygulanmasıdır (Bayraktaroğlu 2003: 107). Bunun için çalışanların başarısı kişisel özelliklerine göre değil amaçların gerçekleştirilme derecesine bakılarak değerlendirilmektedir.

Amaçlara göre yönetim, yöneticilere ve çalışanlara performansı iyileştirici bilgiler verir. Ayrıca, çalışanların gelişmesine yönelik neler yapılması gerektiği hakkında tartışma imkanı da sağlar (Tanyaş 2001: 65). Bu yöntem, sahip olduğu birçok üstünlüğe rağmen birtakım eleştirilere de maruz kalmıştır. Eleştirilerin merkezinde amaçların belirlenmesi yatmaktadır. Örgütün alt kademelerinde somut ve ölçülebilir amaçlar belirlenebilirken, yukarılara doğru çıkıldıkça amaçların aynı somutlukta belirlenmemesi en büyük eleştiridir. Tüm yönetim birimleri için ayrı ayrı amaçların belirlenmesinin çok fazla zaman aldığı, yöntemle getirilen bir diğer eleştiridir (Dicle 1982: 70; Yüksel 2000: 193).

2.3.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Bu yöntemde çalışanlar örgüt içindeki performanslarına göre değerlendirilirler. Amaç; çalışanın geçmişteki performansı değil gelecekteki performansının belirlenmesidir (Örücü 2003: 206).

Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini ilk defa görürler. Çalışanlardan oluşan grup dış çevreden tamamen arındırılmış ve bir ile üç güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilirler. Örneğin bu mekan bir dağevi olabilir (Sabuncuoğlu 2000: 180). Burada videolar ve bilgisayarlar yardımıyla izlenirler. Çalışanlara değişik yönetsel beceriler gerektiren görevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler uygulanır. Kendilerine verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmesi (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995: 191), bu bilgilere göre karar alması, hangi işlemleri nasıl bir sırada yapılması gerektiğini belirlemesi ve işi başarı ile tamamlaması istenir.

Yöntem daha önce hiçbir yöneticilik deneyimi olmayan birinin bir kadroya atanmasına karar verilirken, ya da eldeki boş bir kadronun değerlendirilmesi sırasında mevcut elemanlardan hangisinin bu göreve uygun olduğunun belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Oberg 1972: 86). Birçok örgüt, yükseltebilecekleri çalışanların gelecekteki performansının ne olabileceği sorusuna değerlendirme merkezlerinde cevap bulmaya çalışmaktadır (Canman 1993: 31). Diğer yöntemlerin ortaya çıkaramadığı, çalışanın gizli kalmış yeteneklerinin belirlenmesi açısından çağdaş yöntemler arasında ayrıcalıklı bir yeri vardır.

2.3.4. Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri

Bu yöntem diğer yöntemlere göre daha ayrıntılı ve gelişmiş olduğundan, yöneticilerin değerlendirmeden önce daha çok hazırlık yapmalarını gerektirir. Dikkatlice hazırlanmış bir değerlendirme, çalışanların performansını büyük bir kesinlikle yansıtabilir. Cetvelde bütün konular için davranış tasvirleri bulunur. Yönetici; çalışanların performansını “mükemmel”den başlayarak “çok düşük”e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, her konuya özgü davranış tanımlarını da temel alır (Palmer 1993: 42). Aşağıdaki cetvelde temel görev ve sorumluluklar listelenmiş, puan kategorileri gösterilmiştir.

Şekil 3: Davranışa Dayalı Puanlama Cetveli

Açıklama: Çalışanların performanslarına, iş sırasındaki başka kişilerle kurdukları ilişkiler bakımından değer biçin. Söz konusu elemanın; iş arkadaşlarıyla, nezaretçileriyle, satıcı ve alıcılarla uyum yeteneğini sizce en iyi gösteren puanı işaretleyin.

<u>Yüksek Performans</u>		<u>Davranış Örnekleri</u>
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim ve birlikte çalışma.
Organizasyonun yararına olacak şekilde ilişkiler kuruyor.	6	Müşterilerin adını tek tek bilme
Kolay iletişim kuruyor.		Başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanıyor görünme.
	5	
<u>Ortalama Performans</u>		
Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor.		İş arkadaşlarına yardıma ihtiyacı olup olmadığını sorma.
	4	Yardım istenmesini beklemeden müşterilere yardımcı olma.
	3	Bütün çalışanlarla iyi geçinme.
<u>Düşük performans</u>		
İlişki kurmaktan kaçınıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor.	2	Müşterilerin ve arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık.
Başkalarıyla hemen ve sık sık tartışmaya giriyor.	1	Ekip çalışmasına karşı isteksizlik.

Kaynak: PALMER, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev: Doğan Şahiner), Rota Yayın, İstanbul, 1993. s, 43.

Bu yöntemin, çalışanların performansının nicel olarak ölçüleceği, yani sayısal ya da üretim kapasiteleri bakımından değerlendirileceği durumlarda uygun bir yöntemdir. Değerlendirme sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirme

amacıyla kullanmalarına imkan tanır. Ölçülebilir, spesifik iş davranışlarını belirginleştirir. Yöntemin sakıncası ise, değerlendirme yapılırken işin içeriğinin dengeli bir biçimde diğer faktörlerle ilişkilendirilmemesidir (Örücü, Köseoğlu, 2003:53). Bunun yanında; ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman alması ve yoğun çaba gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılmaması, ölçeklerin iş başarısını yansıtmaya yeterli olmaması gibi sakıncaları da mevcuttur (Sevgener, 1999: 86).

2.4. Modern Değerlendirme Yönteminin Özellikleri

Modern değerlendirme yöntemlerinde kişilik yerine iş başarısı üzerinde durulmaktadır. İş başarısı objektif olarak değerlendirilip, başarı standartları tespit edilir ve bu standartlara göre başarı değerlendirmesi yapılır. Dolayısıyla değerlendiricinin objektif olması esası benimsenmiştir. Benimsenen bu esas; işgörenler iş başarısının üstleri ile kurdukları ilişkilere göre değil, başarı standartlarına göre belirlenen genel ilkelere uygunluk durumuna göre değerlendirir (Tutum 1979: 15; Can 1985: 2). Çağdaş yöntemlerde kişinin başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi için işinde başarılı olması önemlidir.

Klasik yöntemler, çalışanı değerlendirirken görev ağırlıklı olarak ele alırlar. Oysa modern yöntemler, çalışanın yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önünde bulundurlar. Bu yöntemler, değerlendirmelerde çalışanların yönetime katılmasını hedeflemektedir (Bingöl 1990: 187). Biraz daha ileri giderek; çalışanı, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul eder ve buna göre değerlendirir. Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, çalışanların beklentilerini daha ön planda tutmayı hedeflemektedir.

2.5. Klasik Ve Modern Yöntemlerin Karşılaştırılması

Klasik ve modern yaklaşımlar açıklanırken bu yöntemlerin özellikleri de açıklanmıştır. Bu yöntemlerin klasik ve modern yöntemler olarak ayrılmasının sebebi, yönetim anlayışıdır. Klasik yöntemin anlayışını temsil eden X teorisinin özelliklerini

bünyesinde barındıran değerlendirme yöntemleri, klasik değerlendirme yöntemleri olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan çağdaş yönetim anlayışını temsil eden Y teorisinin özelliklerini taşıyan değerlendirme yöntemleri, çağdaş değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılır (Bayraktaroğlu 2003:114). Tablo 5'te her iki yöntemin birbirinden farklı yönleri karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 5: Klasik ve Modern Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

KONULAR	KLASİK BAŞARI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	ÇAĞDAŞ BAŞARI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ
Değerlendirmeyi Yapan	En yakın üst pozisyonundaki kişiler. Kimi zaman ikinci derecedeki amirler veya personel yöneticileri. Ender olarak da üstün hakimiyeti altında üst-ast beraber.	İş görenlerin kendileri veya üstlerle beraber. Kimi zaman iş arkadaşları, astları ya da grup değerlendiriciler.
Değerlendirmede üzerinde durulan özellik	Kişisel nitelikler, kişinin yöneticiliğe ait yetenekleri. Kişinin bilgi ve becerileri. Bazen de işteki başarısı.	Belirlenmiş amaçların gerçekleşme derecesi. Genellikle iş başarısı.

Kaynak: DİCLE Ülkü, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, ODTÜ Yayını, Ankara, 1982, s. 73.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE YAPILAN HATALAR

Uygulamada, değerlendirme sırasında yapılan hataların büyük bir kısmı değerlendirmeyi yapan kişilerden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda da değerlendirme sistemlerinin etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle çalışanların bağlı olduğu ilk yönetici değerlemeci olduğuna göre, öncelikle yöneticilerin bu konuda eğitilmesi gerekir.

Bu bölümde, yöneticiden kaynaklanan ve kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hataları incelenecektir. Sözkonusu bu hatalar ya da karşılaşılan güçlükler

daha çok değerleme araçları ve değerlenecek nitelikler arasında gerekli uyumun sağlanmaması, değerleyicilerin eğitimsiz oluğu, değerlemeye tabi olan çalışanları ve sistemi yerterince tanımamalarından kaynaklanmaktadır. Aynı Şekilde değerleyicilerin subjektifliği, önyargılı davranmaları ve analiz hatası yapmaları da çeşitli hataların doğmasına neden olmaktadır. Bu yzden adil, objektif ve işe ilişkin bir performans değerleme sistemi kullanmanın çok bzyk önemi vardır. Performans değerleme sırasında değerleyiciden kaynaklanan hatalar aşağıdaki Şekildedir.

3. 1. Hale Etkisi

Hale etkisi, bir yöneticinin bir çalışanı, belli bir iş alanındaki mkemelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yzsek değerlendirmesidir. Örneğin, bir personel araştırma projesinde çok başarılı olmuş işe, onu diğer alanlarda da aynı lde başarılı olarak değerlendirmek kolaydır. Oysa o personel aslında diğer alanlarda başarılı olmayabilir (Can ve Diğerleri 1999: 177). Bu durumun tersi de geçerlidir: Yöneticinin çalışanın performansını yalnızca bir alandaki yetersizliğini-eksikliğini tüm alanlara genellemesiyle de gerçekleŐebilir (Palmer 1993: 20; Bingöl 1998: 310).

Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, çalışana doğru geri besleme sağlayamayacağı için personelin gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Can ve Diğerleri 1991: 173; Palmer 1993: 20). Dolayısıyla, hale etkisinin varolduğu değerlendirmelere dayanan kararlar, örgütün çıkarlarını da olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu hataların temel kaynağını; yöneticinin değerlemede bulunacağı çalışanı hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması oluşturur. Bu hatayı azalmanın iki yolundan biri, verilecek eğitimlerle yöneticiyi bilgilendirmek, bir diğeri de değerleme süresini uzatmaktır.

3. 2. Fazla Hoşgörü (Müsamaha)

Müsamaha ya da fazla hoşgörü, bir yöneticinin, bir çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha yzsek değerlendirmesidir (Can ve Diğerleri 1999: 177).

Yöneticiler genelde, çalışanlarla çatışmadan kaçınabilmek için onları olması gerekenden daha yüksek puanlarla değerlendirir (Sabuncuoğlu 2000: 190). Ya da, çalışanları teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri seviyedeymiş gibi değerlendirirler. Fazla hoşgörü iş performansının hoş gitmeyecek taraflarını ele almanın gerekliliğini gözardı eder (Palmer 1993: 18). Gerçekleri saklayarak gelişme için doğru geri beslemenin gereği ve önemi karşısında kayıtsız kalır.

3. 3. Katılık

Bazen yöneticiler, çalışanlar ortalama ya da ortalama üstü performans düzeyi elde etseler de düşük puan verirler. Müsamahanın tam tersi olup; deneyimsiz, kendisine saygısı az olan yöneticiler değerlendirmelerini hoşgörüden uzak bir şekilde yapabilirler (Sabuncuoğlu 2000: 190) ve çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirebilirler (Can ve Diğerleri 1999: 177). Bu yöneticiler; performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat ederler. Değerlendirme bu şekilde yapılması verimliliğin düşük olmasına neden olur (Palmer 1993: 19). Ayrıca, çalışanların küçük düşmesine ve gelişme azimlerinin azalmasına yol açar.

3. 4. Yakın Zaman Etkisi

Değerleyici, değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından izleyemeyebilir. Performans değerlendirme zamanı yaklaşınca değerlendirici performansı belirlemek için araştırma yapmaya başlar. Bu araştırmalar, çalışanın son davranışları üzerinde yoğunlaşır. Değerlendirilenler de bu durumun farkında olduklarından, değerlendirme zamanı yaklaştıkça devamlı olarak ortalıkta görünmeye başlarlar. Yönetici ve amirlerine karşı verimli, ilgili ve işbirlikçi bir tavır sergilerler (Dolgun Ve Diğerleri 2007: 194). Sonuç olarak son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır ve yakın zaman etkisi ortaya çıkar (Sabuncuoğlu 2000: 190).

Bu hatayı önlemenin yollarından biri performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılmasıdır. Ayrıca, kurumlar daha sık

performans değerlendirme yapmalı, veya yöneticiler çalışanın davranışları ya da performansı ile ilgili kritik olayları ya da örnekleri özel bir dosyaya ya da ajandaya kaydetmelidir.

3. 5. Merkezi Eğilim

Çalışanlar hakkında çok iyi ya da çok kötü diye bir değerlendirme yapmak cesaret isteyen bir iştir. Bir çok yönetici çalışanlarını iki aşırı uçtan birine (çok iyi ya da çok kötü) göre değerlemek istemez. Bu nedenle yöneticilerin değerlemelerinde sürekli olarak, orta dereceleri kullanma eğilimi gösterir (Geylan 1999: 148; Tortop ve Diğerleri 2007: 285). Bu hata tipi, kişiliğin ve yetersizliğin etkisi ile ortaya çıkar. Bu tipte bir değerlendirmenin, ne örgüt için ne de performansları değerlendirilenler için bir faydası yoktur .

3. 6. Değerlendirici Yanlılığı

Performans değerlendirmede saptanması ve düzeltilmesi en zor sorunlardan biri de değerlendirmeye önyargı karışmasıdır. Objektif olamama sorununda da yaşandığı gibi, değerlendirmecinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilebilecek sonuçları etkiler (Bayraktaroğlu 2003: 96). Böylesi bir değerlendirmenin sonuçları yararsız olacağı gibi, çalışanın güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gereklidir (Can ve Diğerleri , 1999: 179). Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve diğer önyargılar çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır ve değerlendirme objektif sınırlar içinde yapılmalıdır.

3. 7. Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği

Çalışanın işi bir çok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle değerleyici tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerleyici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur (Bilgin 1996: 95). Böyle bir değerlendirme

yapıldığı durumda personel, işinin en önemli parçasının o görev olduğuna inanır ve işin içeriğindeki diğer görevler önemini yitirir. Başarı standartlarının iyi tanımlanmaması da sorunlara yol açar (Can ve Diğerleri 1999: 178). Bazı değerlendirme yöntemlerinde, performans kriterleri yeteri kadar açık olmaması değerlendirme standartlarının farklı yorumlanmasına neden olur. Bu şekilde oluşabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme standartlarının iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir.

Yukarıda açıklanan hata kaynaklarına performans değerlendirme esnasında her zaman rastlanabilir. Fakat bu hataları azaltmak, performans değerlendirmesinin daha güvenilir kılınması açısından çok önemlidir. Bu nedenle; değerlemede bulunacakların eğitimi, performans değerlendirme sisteminin örgüte uygun olması ve çalışanların geri bildirim yoluyla bilgilendirilmesi büyük önem arz eder.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI

Örgütlerin amaçlarına uygun bir performans değerlendirme sistemini kurmaları çabuk ve kolayca yapılabilecek bir iş değildir. Örgütün yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir.

Performans değerlendirme sistemleri, örgütün performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri ölçebilecek boyutta tasarlaması gerekir (Akal 2002: 121). Örgütün performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemi, örgüt yapısı içindeki hiyerarşiye ve faaliyetlere uyumlu bir şekilde tasarlanmalıdır (Coşkun 2006: 28). Etkin bir PDS'nin kurulması ve uygulanmasında genel olarak izlenen adımlar şöyledir:

İlk olarak değerlendirme kriterleri belirlenir. Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade eder. Bu kriterle, örgütün stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve

şirket hedeflerine ulaşması amacına hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizlerinden yararlanılır.

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra ikinci olarak izlenmesi gereken ikinci adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Seçilen bu yöntem, kurulmak istenen sistemin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır. Kullanılacak olan değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra, bu adımın bir parçası olarak, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı ve ne sıklıkla yapılacağına karar verilmelidir. Bu kişiler, çalışanın kendisi, iş arkadaşları, üstü veya müşteriler olabilir. Değerleme yöntemi genellikle altı aylık veya bir yıllık dönemler olarak belirlenir.

Değerleme sisteminin son aşamasını kurulan geribildirim mekanizması oluşturulur. Geribildirim mekanizması, PDS'nin, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşabilmesi için esastır. Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları departmanı tarafından sistemin nasıl işlediği ve amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu takip edilmeli ve gerektiğinde sistemi geliştirmek amacıyla düzenlemeler yapılmalıdır.

4.1. İş Analizi ve Görev Tanımlarının Yapılması

Organizasyon, çalışanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaktır. Personel organizasyonu, bu yapı içerisinde organizasyonun en önemli kaynağı olan çalışanların en etkin biçimde kullanımını öngörür (Eren 1998: 148). Performans değerlendirmesine başlanılmadan önce yapılması gereken bir dizi işlem vardır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir:

4.1.1. İş Analizleri

İş analizi; gözlem ve araştırma yoluyla, belirli bir işin yapısına ilişkin gerekli bilgilerin belirlenmesi ve raporlanması işlemidir. Diğer bir tanım ile; bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir (Palmer ve T.Winters 1993: 43). Bir işin; unsurlarını, çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. Bir işin ne olduğunu, niçin ve nasıl yapıldığını, yerine getirilmesi için

gerekli niteliklerin neler olduğunu belirleme işlemidir (Norm Kadro El Kitabı: 12).

İş analizi ile bir örgütteki tüm işler ayrıntılı bir biçimde incelenir, bilgi toplanır, kaydedilir, değerlendirilir ve işin içeriği olan görevler belirlenir. Bunun yanında, işin yapılması için gereken beceri, deneyim, eğitim gibi o işi yapacak personelde aranan nitelikler ortaya çıkarılır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:44). İş analizlerinden ortaya çıkan iki sonuç, görev tanımlarının ortaya çıkarılması ve o görevin yürütülmesi için gereken bilgi, beceri ve tecrübenin (görev nitelikleri) belirlenmesidir.

İş analizinin yapılmasında başlıca üç yöntem vardır : Bunlar, kamera gibi teknik donanımla işin sürekli izlenmesi, bu konuda uzmanlaşmış bir ekibin işi gözleyerek ve işi yapanla görüşerek bilgi toplaması ve işi yapanlara anket doldurtularak bilgi toplanmasıdır. Bu yöntemler birleştirilerek karma bir yöntem geliştirilebilir. İşin sürekli izlenmesi ve işi yapanla görüşülmesi, daha sağlıklı bilgi toplama yöntemleri olsa da, daha fazla zaman ve masraf gerektirir. Buna karşılık anket yöntemi hızlı ve ucuz olmakla birlikte sonuçları daha sağlıklıdır.

İş analizi yoluyla, iş hakkında üç temel sorunun cevabı aranmaktadır: İşin ne olduğu, nasıl yapıldığı ve niçin yapıldığı. Bu sorulara verilen cevaplar ile örgütte yapılan işlere ilişkin doğru veriler ortaya çıkarılmış olur. İş analizi, çalışanların belirli zaman süreleri içerisinde üretmesi gereken standart mal ve hizmetlerin amirlerce saptanması ve mevcut üretimlerinin bununla karşılaştırılması, suretiyle, çalışanların başarı durumlarının değerlendirilmesine imkan vermektedir (Norm Kadro El Kitabı, 12). Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, bir kadroya ilişkin görevlerin standart üretim değerleri önceden saptanmış olacaktır. Standart üretim değerleri saptanan bir iş, aynı zamanda değerlendirilebilir bir iş olacaktır. İş analizinin bu yönü, onu başarı değerlendirmesi çalışmalanna başlanırken yapılması gereken ilk ve önemli bir faaliyet haline getirmektedir.

4.1.2. Görev Tanımları

Bir örgütte iş analizi yapılmış ise, hemen ardından mutlaka görev tanımlarının yapılması gerekir. Görev tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir

belgedir. Bu nedenle, iş analizinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir diğer anlatımla iş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır bir biçimde bilinçli ve sistematik bir biçimde özetlenmesiyle hazırlanırlar. İş analiziyle arasındaki fark şöyle özetlenebilir: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, görev tanımı ise, toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir (Sabuncuoğlu 2000: 64; Can ve Diğerleri 1999: 57).

Adil ve objektif bir ücret sisteminin oluşturulmasında görev tanımlarından yararlanır. Görev tanımından bunun dışında personel alınması, personel istihdam ve terfisi, yeni personelin göreve uyumu, çalışma şartlarının tespiti ve verimliliği artırma çalışmaları gibi İKY ile ilgili birçok konuda yararlanılmaktadır (Norm Kadro El Kitabı: 12; Bingöl 2003: 89)

Kısaca görev tanımları; bir iş için gerekli olan başarı standartlarını oluşturur ve başarı değerlendirmesi için esas alınacak temel ölçütleri belirler. Yazılı bir şekilde görevin adını ve neyin, nerede ve nasıl yapıldığını açıklar.

4.2. Performans Kriterlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin kurulmasındaki ilk ve en önemli aşamalardan olan , performans kriterlerinin ve buna bağlı olarak çalışanların karşılaştırılmasını sağlayan performans standartlarının tanımlanması ve aralarındaki farkların belirlenmesi sürecidir.

4.2.1. Performans Standartların Belirlenmesi

Standartlar, mevcut koşullar altında bir işin başarıyla yerine getirilmesi koşuluyla ortaya çıkacak sonucu nicel ve nitel olarak tanımlayan önceden belirlenmiş ölçütlerdir (Akal 1992: 125). Performans standartları, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir, çalışanlardan ne beklediğini ifade eder ve yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan çalışanlar arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur (Palmer 1993: 33). Bu standartlar çoğunlukla örgüt yönetimlerince oluşturulur. Ancak standartları oluşturmanın en iyi yolu, çalışanlar ile yöneticilerin işbirliği içinde çalışmalarıdır.

Standartların oluşturulması için, öncelikle başarılı kabul edilecek bir seviyenin tespit edilmesi zorunludur. Ortalama yetenek ve nitelikleri olan bir çalışanın, normal şartlar altında ortalama bir çaba harcaması ile üreteceği işe “standart norm” adı verilir (Şaylan 1971: 27). Bu kavramla, hangi üretim ve hizmet seviyesinin üstünün başarılı sayılacağı, başarısızlığın ölçüsünün ne olduğu tespit edilmiş olur.

Sonuç olarak, performans standartlarının belirlenmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir işlemdir. Bu amaçla çalışanlar görev başında gözlenmeli, iş olanak varsa basitleştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Sonuçta da gerçekleri yansıtıcı nitelikte performans standartları tespit edilmelidir (Oberg 1972: 84). Bu standartlar, belirli bir davranış ya da koşulları düzenlemek için saptanmış ve planlara dökülmüş amaçların başarılı olup olmadığını anlamaya yardımcı olurlar (Can 1999: 93). Gerek yapılan iş, gerekse çalışılan bölüm değiştiğinde, gösterilmesi gereken davranış ve koşullar da değişeceğinden kullanılacak standartlarında bu değişikliklere paralel olarak değiştirilmesi gerekir.

4.2.1.1. Standartların Niteliği

Performans değerlendirmesinde amaç, bir faaliyetten beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanmasıdır. Değerlendirme ve kontrolün bir anlam kazanabilmesi için, yönetsel ya da örgütsel faaliyetlerin sonuçları belli bir ölçüde karşılanabilir olmalıdır (Can 1999: 227). Faaliyetlerin sonuçlarını karşılaştırmaya yarayan standartların, kesin sonuçlar elde etmek için sayısal olarak ifade edilmesine önem verilmekte olup; bu amaçla verimlilik, karlılık, iktisadilik gibi sayısal standartlar kullanılmaktadır

Her bir değerleyicinin; işbirliği, sadakat, göreve bağlılık gibi sayısal olarak değerlendirilemeyecek standartları, farklı başarı düzeylerinde değerlendirme güclüğü olduğundan, sonuçların da birbirinden farklı çıkması kaçınılmaz olacaktır. Buna rağmen, hangi şartlar altında görevin iyi yapılmış olduğunu açıklayan güçlü ve gerçekçi başarı standartları belirlemek mümkündür (Canman 2000: 142). Ancak,

hizmet üreten sektörlerin başarı standartlarını belirlemek ve kullanmak, sayısal olarak değerlendirilmesi mümkün olan diğer sektörlerden daha zordur. Bu sektörde niteliksel standartlar söz konusu olduğunda, özneliğin artacağı hususu gözden uzak tutulmamalıdır. Niteliksel standartların, kişiden kişiye değişmeyecek şekilde kullanılması oldukça güçtür (Palmer 1993: 33; Canman 2000: 142). Bu nedenle, standartların geçerli olabilmesi için çalışanların gerçek performansını yansıtması ve kişilik, değer, tutum gibi nitelikleri göz önünde bulundurmaması gerekmektedir. Son yıllarda özellikle hizmet sektöründe de kalitenin ölçülmesinde önemli gelişmeler olduğu söylenebilir.

4.2.1.2. Standartların Tanımlanması ve Sınıflandırılması

Standartlar başarı sonuçlarına ve sürece ilişkin olmak üzere iki grupta tanımlanabilir (Can 1999: 93): Hangi sonucun elde edileceğini belirlemek göreceli olarak daha kolaysa, başarı sonuçlarına ilişkin standartlardan söz edilir. Başarı sonuçlarına ilişkin standartlar, yapılan işin nitelik ve niceliğine, işin tamamlanması için gerekli olan zamana, işin maliyetine ilişkin ölçü ve standartlardan oluşur. Nitelik standartları işin içeriğine, nicelik standartları yapılan işin miktarına ilişkin standartlardır. Zaman standardı işin yapılış süresine, maliyet standardı ise işin yapılış sırasında maliyeti belli sınırlar içerisinde tutmaya yönelik standarttır. Bu anlamda başarı standartları bir işin hangi miktarda, ne kadar sürede ve hangi maliyetle ortaya çıkabileceğini belirlemeye yöneliktir.

Bir işlevin değerlendirmesi amacına yönelik olan ve saptanması oldukça güç olan ölçütlere ise “süreç standartları” denir. Sürece ilişkin standartlar, hangi yöntem izlenerek işin yapılacağını gösteren, personele ve fiziksel özelliklere dair standartlardır. Bir işi en iyi şekilde yapmak için gerekli olan eğitim ve tecrübe gibi standartlar, çalışana ilişkin standartları oluşturur (Can 1999: 93-94). Örgütlerin işi yapacak kişide aranan standartları tespit etmesi, iş sürecinde doğru kişiyi değerlendirmeyi mümkün kılacaktır. Bu yapılamadığı takdirde başarılı sonuçlar almak imkansız olacaktır.

4.2.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve çalışanlardan ne beklendiğini ifade eder. PDS'yi kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, örgütün stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve örgüt hedeflerine ulaşması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yaparak, kriterlerin hangi bazda (çalışan/takım/birim vs.) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir (www.kobifinans.com.tr). İş analizi ile ortaya konulan kesin kriterler sayesinde, benzeri işi yapan her çalışanın ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz (Sabuncuoğlu 2000: 167). Bir bakıma işin gerekleri ile çalışan yetenek ve başarısının karşılaştırması bu sayede yapılmış olur.

Performans kriterlerinin belirlenmesinde her zaman iş analizlerinden yararlanılarak kriterlerin duyarlı bir biçimde seçilmesi mümkün olmamaktadır. Bazen PDS'nin kurulmasından sorumlu kişi/kişiler ilgili çalışana yaptıkları kişisel görüşmeler sonucunda bazı ek kriterler belirleyebilir. Tek kritere bağlı değerlendirmelerden daha geniş kapsamlı değerlendirmelere doğru gitme gereği nedeniyle bu kişisel görüşmeler çok önem taşır (Gönenli 1978: 353). Ayrıca, bazı organizasyonel belgelerin içeriğini analiz ederek ve performans anketleri ile astlardan-üstlerden işleri için gerekli gördükleri kriterleri belirtmeleri istenerek değerlendirmede kullanılacak kriterler oluşturulabilir (Uyargil 1994: 28). Bu kriterler oluşturulurken en çok; iş bilgisi, iş kalitesi, iş miktarı, işbirliği eğilimi, girişimcilik, iş sorumluluğu, işe bağlılık ve karar verme yeteneği gibi başarı ölçütleri kullanılmaktadırlar (Yalçın 1988: 96).

4.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Belirlenmesi

Bir performans değerlendirmesini planlamanın ve geliştirmenin çok çeşitli yöntemleri vardır. Her örgütün kullanacağı yöntem, onun gereksinmelerine ve kültürüne göre farklılık gösterir (Palmer 1993: 39). Bu yüzden, performans değerlendirme yönteminin seçimine karar vermek oldukça zor bir iştir. Her bir

yöntemin diğer bir yöneme göre avantajları ve dezavantajları mevcuttur (Demirel 2003: 31). Bu yöntemlerin hangisinin kullanılacağını kararlaştırmadan önce her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmemiz gerekir .

Bu nedenle insan kaynakları departmanları, şirketlerin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek için zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi şirketlerine özgü yaklaşımlar geliştirebilmektedirler (www.kobifinans.com.tr). Seçilecek performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır.

4.4. Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi

Değerlendirmenin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği; yapılan işe, değerlendirmeden beklenen yarara ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Değerlendirme için belirtilen aralık ne olursa olsun, çalışanların yaptıkları işe ilişkin geçici koşullar ortaya çıkabilir ve böyle bir durumda daha sık ancak daha az biçimsel değerlendirmeler yapılabilir (Palmer 1993: 16). Değerlemenin, genellikle yılın belli dönemlerinde, özellikle de önceden belirlenen bir tarihte ve tüm çalışanlar için aynı zamanda yapılması örgütler için çok önemli bir konudur.

Performans değerlendirme dönemleri, genel olarak altı aylık ve/veya bir yıllık olarak belirlenir. Değerlendirme dönemleri belirlenirken, örgütün doğal ritmi (bütçeleme dönemleri, mali yılı vs.) ve yapılan işin niteliği dikkate alınır. Yapılan işe bağlı olarak, o işte çalışanın performansını değerlendirmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilir. Bu yüzden insan kaynakları departmanları, bu faktörleri dikkate alarak değerlendirme dönemlerini belirlerler (www.kobifinans.com.tr). Değerleme dönemini belirlemede etkili olabilecek diğer nokta, uygulanan yöntemdir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsaması, uygulama dönemini saptamada sınırlayıcı bir etken olabilir. Örneğin, ücret artışlarının yapılacağı tarihler saptanmışsa buna göre bir değerlendirme yapılır. Değerlenen gruplar da bu dönemin saptanmasında etkindir (Ataay 1990: 242).

Zamanın çok önemli ve sınırlı olduğu günümüzde değerlendirmenin sık sık yapılması, zaman alıcı ve zordur. Kısa dönem içinde değerlendiricilerin kanaatlerinde önemli değişiklikler oluşmaz ve sık yapılan değerlendirmeler çalışanlar üzerinde baskı oluşturur. Bu nedenle, değerlendirmelerin genellikle altı aylık ya da yıllık dönemler halinde yapılması tercih edilmektedir.

4.5. Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

PDS'nin kurulması sırasında, cevaplanması gereken bir soru ortaya çıkmaktadır: “Değerlendirmeyi kim yapacak?” (Altuncu 1998: 37). Bu soruya verilecek cevapta üzerinde önemle durulması gereken, değerleyicilerin uygulayacağı değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için çok iyi derecede eğitilmeleridir.

Performans değerlemesi, birim yöneticileri ile insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının işbirliğini gerektiren temel bir insan kaynakları faaliyetidir. Performans değerlemesi kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendirme işlemini yapacak kişi veya kişilerin değerleyecekleri çalışanın yaptığı işler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdırlar. Ayrıca, örgütü tanıyıp, duygusal eğilim, ön yargı ve diğer hataları yapmaksızın çalışanların performansının objektif bir şekilde değerlemeleri gerekir (www.bilgiyoneti.org).

Değerlendirmeyi kimin ya da kimlerin yapacağı; değerlendirmenin amacı, uygulanacak değerlendirme yönetimi ve örgütün yapısal özellikleri dikkate alınarak belirlenir (Aykaç 1986: 34). Performans değerlendirme, çalışanın bağlı olduğu ilk amir, çalışanın iş arkadaşları ve astları tarafından yapılabilir. Ayrıca, çalışanın kendi kendilerini değerlendirme, bir grup veya komite ve örgüt dışındaki bir kişi veya danışman kuruluş tarafından yapılması da mümkündür (Özgen 2001: 85). Sonuç olarak, değerlendirme kim veya kimler tarafından yapılabileceği sorusunun cevabı; değerlendirmenin amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemleri ve örgütün yapısal özelliklerine bağlı olarak verilebilir.

4.5.1. Personelin İlk Amiri Tarafından Yapılan Değerleme

Günümüzde en uygun değerlendirme şekli, çalışanın ilk amiri tarafından yapılan değerlendirme işlemidir. Bu değerlendirme yaklaşımı, ilk amirin değerlendirme yapılacak çalışana çok iyi tanınması sebebiyle çok doğru ve güvenilir olmaktadır.

İlk yöneticinin kim olacağını örgüt hiyerarşisi belirlemektedir. Değerlendirmeyi yapacak olan ilk yönetici, çalışana yakından izleyen ve bilen kişidir. Yöneticilik görevi ile değerlendirme adeta birbiriyle bütünleşmiştir. Doğru bir değerlendirme yapılmasında, değerlendirilecek çalışanın iyi gözlenmesi ve doğru tanınması önemli olduğundan, ilk üst tarafından yapılacak değerlendirmedeki doğruluğun daha fazla olacağı kabul edilir (Canman 2000: 167-168).

Kimi üstlerin astlarını yüksek kimi üstlerin de düşük değerlendirmesi, farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle birden fazla üst tarafından değerlendirme yoluna da gidilmektedir. Birden fazla üst tarafından yapılan değerlendirmede iki farklı yol izlenebilir (Bektaş 1992: 76): Üst yöneticilerin tek tek yaptığı değerlendirmeler birlikte gözden geçirilerek ortak bir görüşe ulaşılmaya çalışılır ya da en üst yöneticinin değerlendirmesi son değerlendirme olarak esas alınır. Bir üst yönetici tarafından değerlendirmesinin görülüp kontrol edileceğini bilen ilk düzey yöneticinin, değerlendirmesini daha objektif yapma gayreti içerisinde olması mümkündür (Sabuncuoğlu 2000: 167). Değerlendirme yapacak yönetici sayısının üçü aşmaması ve bunların içerisinde ilk düzey yöneticinin değerlendirmesine biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olacaktır.

Diğer taraftan ilk yönetici tarafından yapılan değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olduğunu söylemek de pek mümkün olmamaktadır. Öncelikle ilk amir, sadece izleyebildiği kadarıyla değerlendirme yapabilmektedir (Turgut 2001: 59). Ayrıca, astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkiyi performans değerlemesinde kullanmasından rahatsız olabilir. Bu nedenle, tek amir değerlendirmesi ve sakıncalarını önlemek veya aza indirmek için birden çok amirin tek tek veya grup olarak değerlendirme şekli daha uygun olur. Yani, çalışanın kendi kendini değerlemesi, değerlemenin iş arkadaşları tarafından yapılması, değerlemenin

astlar tarafından yapılması, değerlemenin müşteriler tarafından yapılması gibi yöntemlerden yararlanılabilir.

4.5.2. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme

Bu yöntem belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde olan çalışanın birbirlerini değerlendirmesi esasına dayanan bir yöntemdir (Canman 1993: 23). Bu yöntemin esası; değerlendirilecek kişi ile birlikte çalışanların, doğru gözlem ve bilgiye sahip olacağına duyulan inançtır. Eş düzeyli çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerinin olmayacağı ve dolayısıyla daha objektif sonuçlara ulaşabileceği görüşüne dayanır (Fındıkçı 2003: 309). Değerlendirme yapan kişilerin önyargılarından kurtulmak ve peş peşe yapılan değerlendirmeler arasında tutarlılığı sağlamak amacıyla bu yöntem benimsenebilir (Dicle 1982: 31).

Ancak iş arkadaşlarının birbirleri hakkında sahip oldukları olumlu ve olumsuz duygu ve düşüncenin etkisinde kalarak, objektif olmayan değerlendirmeler yapabilecekleri unutulmamalıdır. Özellikle aynı pozisyona terfi etmesi mümkün olan çalışanların, birbirlerinin gerçek başarılarını yansıtmaktan çekinebilmeleri, gerçekte olduğundan daha düşük başarı düzeylerinde değerlendirme yapabilecekleri hususu dikkate alınmalıdır. İş arkadaşı ile yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi kimi kararlarda hemen hemen hiç kullanılmadıkları görülür (1992: 76; Canman 1993: 25). İş arkadaşlarınca yapılan değerlendirme, nihai bir değerlendirme yöntemi olarak değil, birtakım ilave kontrol ve değerlendirmeler yapıldıktan sonra benimsenebilir.

4.5.3. Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu yöntemde astların üstleri değerlendirmesi söz konusudur. Bu yüzden, daha çok üstlerin yöneticilik kabiliyetlerinin değerlendirilmesi amacına yöneliktir. Bu yolla yapılan değerlendirmeler, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlar (Barutçugil 2002: 200). Astlar tarafından yapılan değerlendirmenin başarısı, astların başarı değerlendirmesi konusunda eğitilmesine ve üstlerin kendilerini astların önerilerinin yararlı olabileceğine inandırmalarına bağlıdır (Dicle 1982: 57). Bu uygulama yöneticilere kendileri hakkında değerlendirme yapma imkanı verir.

Yöneticilerin başarıları hakkında kendine “geri besleme” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem; yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanlar ile hangi konularda etkin hangi konularda zayıf olduğunu açıkça görmesini sağlamaktadır (Uyargil 1994: 34). Bu yüzden, hiyerarşiden uzak bir örgüt yapısı oluşturmak ve ast-üst arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek açısından yarar sağlar. Yönetici geliştirmesi gereken yönlerini, hangi alanlarda eksik, hangi alanlarda yetkin olduğunu bir de astlarının gözüyle görme ve değerlendirme imkanı bulur. Bunun yanında, üstlerin astları üzerindeki otorite ve yaptırım gücünü kaybetme endişesi olduğundan dolayı çok yaygın kullanılan bir yöntem değildir (Barutçugil 2001: 200-202). Ayrıca bir çalışanın kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir yöneticinin başarısını doğru biçimde değerlendirebilmesi, bilgi beceri ve deneyim açısından son derece güçtür.

4.5.4. Kendi Kendini Değerlendirme

Çalışanlar yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olduklarını ve eksik yönlerini kendileri belirlemelidirler. Kendi işinde belirli amaçlara yönelmiş kişilerin, kendi performanslarını kendilerinin belirlemesi amacına yöneliktir. Ancak, bu yöntem iyi eğitilmiş, sorumluluk sahibi kişiler üzerinde başarıyla uygulanabilir. Her çalışanın kendi kendini değeleme yapabilecek gerekli eğitime ve sorumluluk duygusuna sahip olmasını beklemek mümkün değildir. Bu yöntemin uygulanabilirliği; örgütte çalışanların eğitim düzeylerinin çok yüksek olmasına bağlıdır (Fındıkcı 1999: 299).

Kendi başarılarını değerlendirme fırsatı verilen çalışanlar dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerinin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar (Palmer 1993: 52). Başka bir değerlendirme şekliyle birlikte kullanıldığında değerlendirmeyi yapan, her iki değerlendirme arasında büyük farklılıklar bulunması halinde kendi değerlendirmesini gözden geçirme fırsatı bulacağından, değerlendirmedeki hata payı azalır (Aykaç 1986: 50).

Bu yöntemde, çalışanlar kendilerini çok iyi derecede değerlendirme eğilimi gösterebilir bile, önemli olan nokta değerlendirme sonucunda çalışanların davranışlarında meydana gelen değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimidir.

4.5.5. Değerlendirme Kurulu Tarafından Yapılan Değerlendirme

Tek bir değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmelerin yanlılığı değerlendirmeyi bir kurula yaptırmak gibi önlemlerin alınmasına neden olmuştur. Yöntem birden fazla değerlendiricinin bir araya gelerek değerlendirme yapmasına dayanır. Birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler değerlendirme yapmaktadır (Sabuncuoğlu 2000: 167; Canman 2000: 168).

Değerlendirmenin çok zaman alması, kurulun yapı ve işleyişinin değerlendirme sonuçlarını etkilemesi gibi olumsuz yönleri yanında; değerlendirmenin nesnel esaslara dayanması, yönetime katılımı artırması, değerlendirmeyi işgören için tatmin edici kılması gibi faydalı yönleri de vardır (Aykaç 1986: 41-42). Bu şekilde yapılan değerlendirmede, değerlendirmeye gereken önemin verilmesi ve doğru sonuçlara ulaşılma ihtimali yüksektir.

4.5.6. Dışından Gelen Uzmanlar Tarafından Değerlendirme

Örgütün çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümündeki ilgililer veya örgüt dışından seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır (Altuncu 1998: 37). İnsan kaynakları yönetimi ve özellikle başarı değerlendirmesi konusunda eğitim görmüş uzmanlar, çalışanları belirli bir süre görev başında izledikten ve gözlemde bulduktan sonra elde ettikleri bilgilere dayanarak değerlendirme formlarını doldururlar ve çalışanların en yakın üstüne verirler (Dicle 1982: 56). Uzmanların çalışanları gözlemesi yanında, iş arkadaşları ve üstleri ile görüşmeleri de mümkündür.

Bu yolla yapılan değerlendirmelerin, daha az hata yapılmasını sağlaması, çalışanın değerlendirme sonucuna daha fazla güven duyması, öznel unsurların değerlendirmeye karışmaması, standartlar herkes için aynı olacağından çalışanlar arasında eşitlik sağlaması gibi yararları vardır (Aykaç 1986: 48).

4.6. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan

kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı örgütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir (Akal 1994: 24). Ayrıca, değerlemecilere bu eğitim aracılığı ile insancıl ilişkilerin önemi hakkında bilgi verilir. Değerlemeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

4.7. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, gerçekleştirilmesi istenen amaç belirlenir ve performans değerlendirmesinin gereğine olan inanç artırılır. Gerçekleştirilen bu toplantılarda işletmelerde yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve iş görenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır. Yöneticilere ve işgörenlere bilgi verilmesi aşağıdaki gibi olmalıdır.

4.7.1. Geribildirim Sisteminin Kurulması

PDS’de astın, üstünden geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim mekanizması kurulur. Kurulan bu geribildirim mekanizması, PDS’nin, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşabilmesi için esastır (www.kobifinans.com.tr). Bu yüzden değerlendirme sistemi kurulurken, değerlendirici ile değerlendirilen kişinin hangi ortamda bir araya geleceği ve bu süreçte izlenmesi gereken adımlar, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenmesi gerekir.

4.7.2. Kurulan Sistemin İzlenmesi

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları departmanı tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler dokümanite edilmeli ve çalışanlara bu konu hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. Kurulan bu değerlendirme sistemi uygulanmaya başlandığında sistemin

nasıl işlediği ve amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu, yine insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde, sistemi geliştirmek için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Uygulanan PDS'nin başarıya ulaşması için (www.kobifinans.com.tr):

Sistemin farklı departman ve seviyelerinden çalışanların dahil edilmeli, tüm çalışanların sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerekir. Sistemin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı dökümanlar gibi kaynaklara, tüm şirket çalışanlarının ulaşımı sağlanmalı ve ayrıca sistemin işleyişi güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlardan geribildirim alınmalıdır.

Burada önemli olan, en iyi sistemi kurmaktan çok bu sistemi güvenilir, gerçekçi, ve uygulanabilir bir zemine sokmaktır. Belirli dönemler sonunda çalışanların başarılarını ölçme ve değerlendirme konusunda en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bu nedenle yöneticiler, son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmalıdır ve kesinlikle saydam bir sistem kurmaya özen göstermelidirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

1. KAMU PERSONEL YÖNETİMİNİN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerin varlığını sürdürmesi ve amacını gerçekleştirmesi sahip olduğu insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Örgütün aktif elemanı olan insanlarla ilgilenen kamu personel yönetimi, kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu insan gücünün sağlanması ve bu kaynaktan en verimli şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösteren bir disiplindir (Tutum 1979: 10). Etkin, verimli ve savurganlıktan uzak bir kamu yönetiminin varlığı, kamu personel yönetiminin başarısı ile doğru orantılıdır.

Kamu yönetiminin beşeri yönünü oluşturan kamu personel yönetimi, kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu insan gücüyle ilişkili problemleri inceleyen bir disiplindir. Genel olarak kamu personel yönetimi, devletin üstlendiği görevleri yerine getiren kamu görevlilerinin bağlı oldukları temel politikaların, kuralların, tekniklerin ve uygulamaların bütünüdür (Canman 1985: 4). Bu açıdan bakıldığında kamu personel yönetiminin konusu, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, etkin ve verimli biçimde bu kaynağın kullanılması ve geliştirilmesine yönelik yol ve yöntemlerin araştırılıp ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların yapılmasıdır (Tutum 1979: 1).

Söz konusu çalışmalar yapısal ve işlevsel açıdan ikiye ayrılabilir. Personelin sınıflandırılması, ücret rejimi ve tabi olacakları statü kuralları kamu personel yönetimi sisteminin “yapısal” yönünü oluştururken; insangücü planlaması, seçim, geliştirme, değerlendirme ve motivasyon gibi konular da kamu personel yönetiminin “işlevsel” yönünü oluşturur (Eryılmaz 2000: 244).

Personel yönetimi, belli bir yönetim anlayışına ve felsefesine dayanmaktadır. Bu anlayış kısaca şu şekilde özetlenebilir: Her örgütün varlığını sürdürmek için mal ve/veya hizmet üretmek gibi bir ana amacı olmakla birlikte, bu amacın gerçekleşmesi de sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. İnsanlar kendi amaçlarına hizmet ettiği ölçüde örgütün amacına hizmet edeceklerdir (Tutum 1979: 2).

İşte çağdaş personel yönetiminin amacı; nitelikli personeli bir araya getirerek organize etmek, onları performanslarının iyileştirilmesi yoluyla, hem örgütsel performansa katkısının hem de örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların artırılmasıdır (Canman 1993: 95).

Kamu personel yönetimi belirlenen bu amacı gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenmektedir: Yararlanma, isteklendirme ve koruma (Graham 1974: 1). Yararlanma, kamu hizmetlerini yürütecek insan gücünün seçilmesi, yetiştirilmesi, yetki ve görevlerinin düzenlenmesi ve işine son verilmesi gibi tamamıyla teknik konuları ifade etmektedir. İsteklendirme, örgütün elindeki insan kaynağının işe ve işletmeye adaptasyonu, maddi ve manevi çıkarlarının korunması yoluyla işe karşı isteklendirilmesi ve örgütsel başarıyı artıracak şekilde yönetime katılmasının sağlanması üzerinde durur. Koruma ise, başta çalışma koşulları olmak üzere iş güvenliği ve sosyal varlığını korunmasına yönelik çalışmaların yapılmasını ifade etmektedir.

Kamu personel yönetiminin amacı, etkin ve verimli çalışmayı sağlayacak şekilde nitelikli personeli bir araya getirerek, alınacak tedbirlerle hem kişisel hem de örgütsel başarıyı ve doyumunu artırmaktır. Bu amacın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Devletin görev ve fonksiyonlarındaki artışla paralel olarak, vaktiyle akla gelmeyen yeni, çok karmaşık ve çeşitli hizmet alanlarını ortaya çıkması bu durumun temel sebebidir (Tortop 1992: 13). Demografik yapıda meydana gelen değişimler, kentleşme oranının giderek artması ve kişi başına düşen gelirin artması gibi sebeplerle vatandaşların daha iyi ve nitelikli kamu hizmeti talep etmeleri, devletin icra organı olan kamu yönetimi teşkilatını israftan uzak, vatandaş memnuniyetini ön plana çıkaran bir anlayışla etkin ve verimli işleyen örgüt yapıları kurmaya itmiştir. Kamu personel yönetiminin öneminin artması bu durumun doğal bir sonucudur.

Ayrıca, kamu hizmetlerinin giderek artması ve nitelik değiştirmesiyle bağlantılı olarak yönetimin karmaşıklaşması ve büyüyen bürokrasinin vatandaş özgürlükleri üzerinde bırakabileceği olumsuz sonuçları sınırlama düşüncesi de personel yönetiminin önemini artırmaktadır (Tutum 1979: 7).

2. GENEL OLARAK TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNİN SORUNLARI

Kamu personeli rejimi, personele ait kurallar, uygulamalar, teknikler ve işlemler bütünü olup, hızla değişen, büyüyen ve gelişen bir özellik gösterir. Personel yönetiminin biri dar diğeri geniş olmak üzere iki anlamı üzerinde durulmaktadır. Dar anlamda personel yönetimi, personel teknikleri diyebileceğimiz işe alma, sınıflandırma, sınav atama, sicil yükselme gibi konularla ilgili beceri, bilgi ve teknikleri belirtir. Geniş anlamda ise, hizmete ilişkin devletin işveren ve düzenleyici olarak rolü, liyakat, uzmanlaşma gibi daha geniş konuları içerir.

Başka bir ifadeyle personel yönetimi bir ucunda personel teknikleri diğeri ucunda yönetimle ilgili kavram ve kuramların olduğu bir eksen üzerinde yer almaktadır (Tutum 1976: 2). Türkiye'deki sürece baktığımızda kamu personel yönetiminin daha çok dar anlamıyla, kamu çalışanların özlük haklarını düzenleyen ve takip eden bir bilim dalı şeklinde algılandığı görülmektedir. Bu bakış kamu personel yönetiminde dar, teknik ve fonksiyonel bir anlayışın hakim olmasına neden olmuştur.

Ülkemizde kamu personelinin yasal durumunu düzenlemek ve iyi bir personel sistemi oluşturmak amacıyla 13.12.1960 tarih ve 160 sayılı kanunla Devlet Personel Dairesi kurulmuş, 08.06.1984 tarih ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Devlet Personel Dairesi'nin adı Devlet Personel Başkanlığı şeklinde değiştirilmiştir. Ülkemizde kamu personelinin, haklarını, görevlerini, sorumluluklarını, yükselme esaslarını, göreve giriş, disiplin, sicil, emeklilik gibi konumunu düzenleyen bir yasa olan 657 sayılı DMK, 14.07.1965 tarihinde çıkarılmış ve kısa süre içinde kanunda çok sayıda düzenlemeler yapılmıştır (Aykaç 1991: 83). Yapılan bu düzenlemeler daha çok denkleştirme, parçalanmış, dağıtılmış bir sistemi tekrar birleştirme ve işlevsel bir hale getirme niteliği taşımaktadır (Canman 1992: 3). Eklemeci bir mantıkla yapılan ve kısa sürede bir çok değişikliğe uğrayan bu yasa geçen zaman içinde ilave edilen yeni düzenlemelerle adeta içinden çıkılmaz bir hale dönüştürülmüştür. Bu durumun oluşmasında siyasal iktidarların büyük payı bulunmaktadır. Bununla birlikte, kamu personel reformu konusunda yapılacak çalışmalar yalnız personel sisteminin iyileştirilmesini sağlamakla kalmayıp devletin

de iyi işlemlerini sağlayacak önemli düzenlemelerden biri olacaktır.

Türk kamu personel yönetiminde geçen zamanla birlikte liyakat-kariyer sınıflandırma ilkelerinin dejenere olduğu ve sistemin işlevini yitirdiği görülmektedir. Çağdaş personel yönetiminin pek çok temel ilkesi arasından özellikle seçilen ve 657 sayılı DMK'nın vazgeçilmez ilkelerini oluşturan bu üç kavramın Türk kamu yönetiminde çok farklı anlaşılması ve farklı tatbik edilmesi sistemin bozulmasına neden olmaktadır (Aykaç 1991: 83). Kamu yönetim sistemimiz, son yıllarda hızlı bir şekilde yeni yapılanma ve değişim süreci içine girmiştir. Yaşanan bu değişim sürecinin bir ayağını kamu personel sorunu oluşturmaktadır. Günümüze değin yapılan çalışmalarda kamu personeli sorununa ilişkin şu başlıklar üzerinde durulduğu görülmektedir (Tortop ve Diğerleri: 503):

- Mevcut kamu personelinin nitelik olarak yetersiz olduğuna ilişkin inanç,
- İşe uygun kişiyi bulmada yaşanan sorunlar,
- Çağdaş personel yönetiminin vazgeçilmez öğelerinden olan kariyer ve liyakat ilkelerinin tam olarak uygulanamamasından doğan sorunlar,
- Kamu personelinin ücret yetersizliği sorunu,
- Kamu personelinin farklı statüde çalışması bağlamında yaşanan ücret adaletsizliği sorunu,
- Kamu çalışanlarının denetimine ilişkin yaşanan sorunlar,
- Kamu çalışanlarının sürekli eğitilmesine ilişkin yaşanan sorunlar,
- Kamu çalışanlarının örgütlenmesine ilişkin yaşanan sorunlar,
- Personel alımına ilişkin sorunlar,
- Kamu personelinin coğrafi dağılımına ilişkin sorunlar,
- Kamu personelinin emeklilik rejiminin düzenlenmesine ilişkin sorunlar.

Kamu personel sisteminin pratiğine ilişkin bu sorunların yanında, sistemi düzenleyen kamu personeli rejimi yasası da yukarıda sayılan sorunların içinde önemli bir konu başlığını oluşturmaktadır.

Yukarıda sayıldığı gibi Türk kamu personel yönetiminin birçok sorunu mevcuttur. Öncelikle sistemin esasını oluşturan liyakat-kariyer-sınıflandırma ilkelerinin bozulmasıyla sistem birçok işlevini yitirmiştir. Kamu personel yönetiminde bugün iş ve görev belli değildir. Bir diğer önemli sorun performans değerlendirme ve ücret sisteminin karışık olmasıdır. Kamu personel sistemimiz, çağdaş insan kaynakları yönetiminde olması gereken, çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlayan, performans denetiminin yapıldığı, eşit işe eşit ücret, kariyer-liyakat-sınıflandırma ilkelerinin uygulandığı ve çalışanların yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlanan niteliklerden yoksundur. Mevcut bu sorunlar, kamu hizmetlerinin kalitesinin azalmasına, örgüt ikliminin kirlenmesine, iş verimliliğinin düşmesine ve yağmacılık sisteminin zaman içinde kurumsallaşmasına neden olmaktadır.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan sorunlar göz önüne alındığında başta kamu yönetim sisteminin ve bununla birlikte kamu personel yönetiminin acil olarak yeniden yapılandırılarak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte uygulamada bir takım sorunlar yaşansa bile norm kadro çalışmaları kamu personel sisteminin rasyonel bir işleyişe kavuşturulması anlamında önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Türk kamu yönetiminde şu an yaygın bir uygulaması olmayan ve kamu personel yönetimimiz için yeni bir çalışma olan norm kadro uygulamasının orta vadede bir takım sorunların çözümünde faydalar sağlayacaktır.

3. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Devletin yaptığı işlerin verimsiz olduğu, bunlarda genellikle doğruluğa aykırı yönler bulunduğu yolunda eskiden beri yaygın bir inanç vardır. Benzer şekilde kamu görevlileri konusundaki genel önyargı, onların yukarıdan bakan, üşengen ve savurgan bir kimseler oldukları yolundadır (Simon 1985: 8). Söz konusu yargı bizim ülkemizde de öteden beri varlığını sürdürmektedir. Devlet aygıtının giderek

genişlemesi ve görevlerinin çoğalmasıyla paralel olarak artan iyi yönetim talepleri, onun icra organı olan kamu yönetimi teşkilatını da yönetim sorunlarının çözümü yolunda yeni arayışlara itmektedir.

Genel olarak kamu personel yönetiminde uzun deneyimler sonucu bazı ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler, etkili bir personel yönetiminin temel öncülleridir (Tutum 1979: 18). Her ülkenin personel rejimi belirlenen ilkeler doğrultusunda çalışır. Ülkemizde de personel rejimimize ilişkin çeşitli ilkeler benimsenmiş ve uygulanmaktadır. Söz konusu ilkeler, personel rejimimizi düzenleyen 657 sayılı DMK'nın Temel İlkeler başlığını taşıyan 3. maddesinde "sınıflandırma", "kariyer" ve "liyakat" olmak üzere üç başlık altında ifadesini bulmaktadır.

3.1. Sınıflandırma

Sınıflandırma ilkesi, 657 sayılı DMK'nın 1327 sayılı kanunla değişik 3. maddesinde "Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır." şeklinde tanımlanmaktadır. DMK ile getirilen sistemde 10 hizmet sınıfı kabul edilmiştir. Bunlar: Genel İdare Hizmetleri Sınıfı, Teknik Hizmetler Sınıfı, Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı, Eğitim Ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı, Avukatlık Hizmetleri Sınıfı, Din Hizmetleri Sınıfı, Emniyet Hizmetleri Sınıfı, Yardımcı Hizmetler Sınıfı, Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı İle Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfıdır.

Getirilen sistemde, ortak genel meslek nitelikleri benimsenerek geniş kapsamlı bir sınıflandırma yapılmıştır. Böylece ayrı özellikleri olan ve farklı personel işlemleri uygulamak gereken meslek ve uzmanlık dalları, özelliklerini yitirmiş durumda bir araya getirilmiştir. Örneğin, bir mühendis ile çay eksperini aynı sınıfta yer almıştır (Canman 1985: 5).

3.2. Kariyer

Oldukça eski bir kavram olan kariyer, bazen kişinin kendisini bir "uzmanlık" alanına adanması, bazen de aralarında sadece gevşek ilişkiler bulunan bir dizi işlerde

çalışmak anlamında kullanılır. Hangi açıdan ele alınıralsa alınsın burada ortak yön, kariyer kavramının bir ölçüde “başarı derecesini” simgeleyen bir anlam taşımasıdır (Tutum 1979: 22). Bir başka açıdan kariyer; bir kimsenin genellikle genç yaşta ilerleme umuduyla girip emekli oluncaya kadar sürdürdüğü onurlu bir iştir şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle kariyer, memurluğun meslekleşmesi olarak ele alınabilir. 657 sayılı DMK’ya göre kariyer, “Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır” şeklinde ifade edilmiştir (DMK Md. 3/B). Bu ilke memurlara, kamu görevine girişten emekli oluncaya değin geçen sürede yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetişme şartlarına uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağı sağlamaktadır.

Ancak 657 ve 1327 sayılı Kanunlarla getirilen sınıflandırma yapısı, kariyerlerin gelişmesine elverişli bir yapı değildir. Genel İdare Hizmetleri sınıfında yönetim, icra ve büro gibi birbiriyle ilişkisi olmayan türlü kariyer gruplarını içermesi ve diğer sınıflara girmeyen Devlet memurlarının da bu sınıfta yer alacağı belirtilmesi kariyerlerin gelişmesini engelleyici uygulamalardır (Canman 1985: 7). Belirtilen sebeplerle uygulamada kariyer, düzenli terfi olanağından öte geçememektedir.

3.3. Liyakat

Yeterlik ilkesi olarak ta adlandırılan liyakat, kısaca bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanabilir. Bu ilke göreve girişte ve yükselmelerde bilgi, görgü ve diplomayı esas alan bir ilkedir.

657 Sayılı DMK’ya göre liyakat, “Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır” şeklinde ele alınmıştır (DMK Md. 3/C).

4. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE GENEL BİR BAKIŞ

Günümüzde özel sektör kadar, artık kamu sektöründe de kalitenin iyileştirilmesi, hizmetlerin vatandaş bekleyişlerine cevap verebilmesi gerektiği anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Özellikle son yıllarda yapılan reformlar, atılan adımlar bunun önemli bir göstergesidir. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı ile hizmet götürülen vatandaşa; müşteri gözüyle bakılıp, onun beklentilerine cevap verilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda vatandaşa hizmet götüren, kurumun kalitesini temsil eden, kurumun kaynaklarını kullanan çalışanların; performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışan ile çalışmayan personelin ayırt edilip gerekli işlemlerin yapılması (yüksek performans gösteren personelin ödüllendirilmesi; düşük performans gösteren personelin ise tespiti, etkin çalışmasına sevk edilmesi, özendirilmesi, tüm yapılanlara karşın kendini yenilemeyen, değiştirmeyen personelin işten uzaklaştırılması) adına performans değerlemesi kamu kesimi için de büyük anlam ifade etmektedir.

Türk kamu yönetiminde hemen her alanda yaşanan performans düşüklüğü, performans ölçümleri ile merkezi ve yerel yönetimlerin yeniden organizasyonu ve gelişen şartlara göre yapılanması gerekmektedir. İşletme yönetiminde uygulanan modern yönetim ilkelerinin artık kamu yönetiminde de uygulanması gerektiği, verimlilik, etkinlik, kalite, vaktindelik ve ekonomiklik ilkelerinin kamu yönetiminin de ilkeleri olduğu düşünülmektedir (Çiçekoğlu 1995: 1). Tüm bu eğilimler karşısında Türk kamu yönetiminde de bir dizi reformların yapılması kaçınılmaz görünmektedir.

Kamu kesimi açısından performans; kamu örgütlerinin başarılı şekilde doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetlerdir (Çevik 2004: 252). Bu faaliyetleri yapan personelin hizmet kalitesinde büyük bir payı bulunmaktadır. Bu yüzden personelin performansının değerlendirilmesi oldukça önem taşımaktadır.

4.1. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesinin Tarihçesi

Organizasyonlarda çalışanların, performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil 1994: 1). 1913 yılında ABD'de, görevli subaylar hakkında verimlilik raporları düzenlenmesi performans değerlendirme alanındaki ilk örneklerdendir. Ayrıca, ABD ordusunda kişi-kişiye değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir (Erdoğan 1991: 168).

I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi mavi yakalılara oranla daha fazla önem kazanmıştır (Kaynak, Adal, Ataay ve Uyargil 1998: 206).

İngiltere'de 1960 yılında başlatılan uygulama ile, performansa dayalı ücretlendirme kabul edilmiştir. Almanya ve Avustralya başta olmak üzere, diğer Avrupa ülkelerinin kamu sektörlerinde de uygulanmıştır. Performans sistemi 1993 yılından bu yana OECD üyesi birçok ülkede, kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmaktadır (Balcı ve Kırılmaz 2005: 174).

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir. Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerinin sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır (Uyargil 1994: 1).

4.2. Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesinin Önemi

Kuruluş amacı ne olursa olsun, kamu kuruluşlarında da diğer bütün organizasyonlar gibi verimlilik ve performansın sık sık ölçülüp, değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü kamu kaynakları oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla kamu kurum ve kuruluşlarının, özel sektörde olduğu gibi, süreçlere, çalışanların iş yoğunluklarına, devletin üstünde bir yük değil de, onun dünyaya açılan gözü olmaya odaklanmalarına ve performans değerlemesine önem vermeleri gerekmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşları, performans değerlemesi yoluyla; kamusal politikaların seçimi ve uygulanması sonucunda oluşan başarı ve başarısızlığın ortaya çıkarılması, başarısızlık ile karşılaşılması durumunda nedenlerinin araştırılarak gerekiyorsa devam eden faaliyet ve proje uygulamalarına son verilmesi, geleceğe dönük politikaların doğru bir şekilde oluşturulması amacıyla karar vericilere gerekli bilgilerin sağlanması amaçlanmaktadır (Yenice 2007: 126).

Gün geçtikçe Kamu sektöründeki şikayetler bütün dünyada gitgide artmaktadır. Bununla birlikte, kamuoyunda, genel idare ve yerel yönetimlerle ilgili olumsuz düşünceler hakim bulunmaktadır. Özel sektörde gittikçe artan etkinlik, verimlilik ve kalite endişeleri bu sektörde henüz kendini yeterince hissettirememektedir. Oysa kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini, özel organizasyonları doğrudan etkilemektedir. Ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi, güvenlik hizmetlerinin sürat ve niteliği, yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliği diğer sektörlerin başarısında büyük ölçüde etkili olabilmektedir (Yıldız 1995: 43-50).

Tüketim ekonomisinin etkin olduğu günümüzde, ihtiyaçlar sınırsızdır. Sınırsız olan bu ihtiyaçları karşılamak adına kamu kurum ve kuruluşları, kendi hizmet alanları içerisinde, kaynaklarını kullanmak zorundadır. Ancak bu kaynakların israf edilmeden, akılcı bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu kaynakları da kullanarak hizmet üretecek olan yine kamu çalışanları olduğu için performans değerlemesine gerek duyulmaktadır. İşe başlama sürecinden başlayarak, çalışma

temposu, iş disiplini ve meslek ahlakıyla bir kişi, kendi eğilimlerini belli etmektedir. Bu eğilimlere göre de ödül ve ceza sisteminin çalıştırılması gerekmektedir.

Gerek kar amaçlı, gerekse gönüllü (kamu-özel, büyük-küçük) tüm örgütler, varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda oldukları müşterileri vasıtasıyla sürdürmektedirler. Bu ise, müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkündür. Bu nedenle, müşteri tatminin ölçülmesi ve onun ihtiyaçlarına cevap verecek mal ve hizmet üretimi özel örgütleri olduğu kadar, kamu örgütlerini de etkilemeye başlamıştır (Yıldız 1995: 43-50).

Kamu örgütlerinde performans deyince “kamu hizmetlerinin miktar, kalite ve maliyet boyutlarının tanımlanması ve boyutlardaki değişkenlerin birbiriyle ilişkilendirilmesi” anlaşılmaktadır. Bu nedenle kamu örgütlerinin, hizmetlerini sunarken belli kriterlere göre hareket etmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak bu kriterlerde vatandaş/müşteri memnuniyetini temel alan yaklaşımlara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Nitekim, performans yönetimi ve değerlemesi anlayışında, vatandaşın devletten hizmetlere ilişkin hedefler koymasını ve belirli bir dönemde bu hedeflere ulaşmasını beklemesi doğal bir hak olarak görülmektedir (Balcı ve Kırılmaz 2005: 170).

Günümüzde artık kamu sektöründe de, vatandaş/müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Onun istekleri doğrultusunda, kamusal hizmetler de biçimlenmektedir. Ortalama bir vatandaş, kamu kurum ve kuruluşlarında, kırtasiyeciliğin daha az seviyelerde olup (hatta hiç olmadığı), işlerinin hızlı ve kaliteli bir şekilde yapılmasını istemektedir. Bu hız, bürokratik nedenlerin dışında mesleki yeterlilikle de alakalıdır. Çünkü işinin esaslarına vakıf olmayan, “bugün git, yarın gel” diyen bir kamu çalışanı; müşteri memnuniyetinin ve kuruluşun kalite ve etkinliğinin farkında bile değildir. Ancak, performans değerlemesi ile eksiklerinin farkına varabilir ve bu doğrultuda düzelme eğilimi gösterebilir. Bunun sonucunda da hem çalışan kendini yenilemiş, hem müşteri memnuniyeti sağlanmış, hem de kurumun kalitesi artmış olacaktır.

Performans değerlemesi, kamu örgütlerinde açıklık ve şeffaflığın sağlanması konusıyla da yakın ilgisi bulunmaktadır. Çünkü vergi ödeyicileri, ödedikleri vergilerin nereye ve nasıl harcandığını performans sonuçları ile değerlendirme imkanına sahip olabilmektedir. Bunun sonucunda sağlanan şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına ulaşılmaktadır. Dolayısıyla performans değerlemesini sadece teknik bir konu olarak ele almak yerine “kamu hizmet sunumunun demokratik yollardan denetiminin güçlendirilmesi” şeklinde görmek de mümkündür. Nitekim, kamu örgütlerinde görülen performans eksikliği, hem yönetsel yapının ve hem de siyasal sistemin vatandaşların/müşterilerin gözündeki itibarını sarsmaktadır (Balcı ve Kırılmaz 2005: 171).

4.3. Bazı Ülkelerdeki Kamu Personel Yönetimlerinde Performans Değerlemesi Uygulamaları

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı ile gelişmiş ülkelerde uygulama alanı bulan ve kamu personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişin en güzel örneği olan performans değerlemesi uygulamalarının dünya örnekleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

4.3.1. Avustralya

Ülkede daha çok, YKY düşüncesini hayata geçirmeye dönük çalışmalar yapılmıştır. Bu süreçte; daha iyi kamu hizmeti sunmak, performansı ön plana çıkarmak, liderliği geliştirmek, sürekli gelişmeye dönük bir kültür oluşturmak, performans kalitesini artırmak, insan kaynakları yönetimini destekleyerek bu alandaki stratejik kapsamı geliştirmek, kamu hizmetlerinin network ortamında daha iyi sunulabilmesi için internet olanaklarını geliştirmek gibi stratejiler, öncelikli hedefler olarak belirlenmiştir. Avustralya’da insan kaynaklarından daha iyi verim elde edebilmek için, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, personel pratikleri, çalışma koşulları, performans yönetimi, insan kaynaklarının gelişimi ve personel ilişkileri üzerinde de ayrı bir şekilde durulmuştur (Özer 2007: 4).

Avustralya'da geliştirilmiş yönetim pratikleri ile klasik kamu yönetimi değerlerinin birleştirilmesi amaçlanmakta ve insanların potansiyel değerlerine önem verilerek, personel yönetimi merkeze alınmaktadır.

Avustralya kamu yönetiminde performans değerlemesi için şu temel ilkeler belirlenmiştir (Özer 2007: 5):

- Toplum ve yönetim taleplerine uygun yönetim standartları geliştirmek ve açık ve belirgin amaçları olan personel ile çalışmak,
- Bu amaçlarla bireylerin ve çalışma gruplarının performansları arasında ilişki kurmak ve performanslarını değerlendirmek,
- İşlerini etkin görebilmeleri için personele uygun araçları sağlamak,
- Geçerli ve dönemin koşullarına uygun eğitim imkanı sunarak, çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları sağlamak,
- Bireysel performansı düzenli izlemek,
- İyi performansa ödül vermek ve düşük performansla özel ilgilenerek artması için çaba harcamak.

4.3.2. Fransa

Fransa'da kamu görevlileriyle devlet arasındaki ilişkiler sözleşmeye değil, atamaya dayanmaktadır. Kamu görevlilerinin atanmaları ve çalışma koşulları devlet tarafından tek yönlü olarak belirlenmektedir. Devletin genel çıkarlarının göz önünde tutulduğu bu personel rejimi kariyer sistemine dayanmaktadır. Memura görevinin yanı sıra mesleki gelişimini sağlayacak bir ortam ile bağımsızlığını sağlamak ve hizmete bağlılığını ödüllendirmek esas alınmıştır (Tortop 1974: 70).

Fransa'da sicil konusu 1946 yılına kadar genel bir sorun olarak incelenmemiştir. Bu döneme kadar her yönetim kendisine göre bir sicil sistemi kullanıyordu. Ancak daha sonra yapılan düzenlemelerle tek bir sicil usulü uygulama

zorunluluğu getirilmiştir. Bu yeni sisteme göre sicil, rakamla verilen not ve genel bir kanı olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kamu görevlileri sicilın puanlardan oluşan bölümünü görme hakkına sahiptir ve bu bölüme ilişkin olarak Danıştay'a doğrudan iptal davası açabilmektedir. Sicilin ikinci bölümünü oluşturan genel kanı kısmı ise ilgilere bildirilmemektedir. Fransa'da kamu görevlisinin mesleksenel yetersizliği dolayısıyla işten çıkarılması ve daha üst bir kadroya yükseltilmesi gibi yönetsel kararlar sicil sonuçlarına göre alınmaktadır (Tortop 1974: 136-138).

Kullanılan performans değerlemesi sistemi ile elde edilen sonuçlar ücretlerle de ilişkilendirilmiştir. Üst düzey performans gösteren kamu görevlilerine hangi durumlarda ve hangi esaslar çerçevesinde performans ikramiyesi verileceğine ilişkin hususlar, Kamu Hizmeti Yasası ile belirlenmiştir. Değerleme sonuçlarını ücret yönetiminde kullanılabilmesi için zet değerleme formlarından yararlanılmaktadır (OECD 1993: 53).

4.3.3. Japonya

1950'li yılların başından beri Japon kamu personel yönetimi sisteminde kullanılan performans değerlemesi, personelin mevcut işteki performansı ile onun karakterini, yeteneklerini ve potansiyelini değerlendirmektedir. Söz konusu sistem, hem performansın geliştirilmesi hem de yeniden görevlendirme ve terfi için personel seçimi ile özel ücret artışları gibi personel yönetimine ilişkin yönetim kararlarında kullanılmaktadır. Tüm kamu personelini değerlendirmek için standart bir ereve kullanılmakla birlikte, bakanlıklar ve kuruluşların bu çerçeveye sadık kalmak şartıyla kendi özel performans değerlemesi prosedürleri geliştirmelerine müsaade edilmektedir. Kullanılan sistemde değerleme sonucu personele gösterilmemektedir (OECD 1993: 13-31).

4.3.4. Hollanda

Hollanda'da iş başına gelen hkmetlerin kamu yönetimine ilişkin en önemli amaçları, kamu sektöründe iş sayısının ve harcamaların azaltılması ve kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesidir. Personel politikaları belirtilen amaca göre

şekillendirilmektedir. Bu doğrultuda kamu görevlilerinin sayısal olarak azaltılmasının yanında, dinamik-esnek olunması ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için sürekli olarak önlemler alınmakta ve çalışmalar yapılmaktadır (DPB, Kamu Yönetiminde Gelişmeler Konulu Derleme, OECD Survey 1989).

1986 yılında yapılan bir düzenleme ile kendi içinde iki farklı uygulamadan oluşan bir performans değerlendirme sistemi benimsenmiştir. Hollanda İçişleri Bakanlığı'nda yürürlüğe konulan bu yeni sisteme göre, performans değerlemesinin ilk bölümünü disiplin faaliyetlerinin de temelini atan resmi bir değerlendirme oluşturmaktadır. Performans değerlemesinin ikinci kısmı ise, çalışanın mevcut işindeki performansını değerlendirmek ve iyileştirmek için, çalışan ve üstü arasındaki resmi niteliği olmayan bir diyalogdan ibarettir. Hollanda'da resmi performans değerlemesi prosedürleri, genel olarak başarısız görülen personelle ilgili olarak disiplin işlemleri başlatıldığı zaman devreye girmekte ve karara dayanak oluşturmaktadır. Personelin bu sonuçlara itiraz etme hakkı vardır. Ayrıca, performansa dayalı ücret programlarını içeren daha esnek bir ücret sistemi için çalışmalar yapılmaktadır (OECD 1993: 15-48).

4.3.5. Danimarka

Kamu yönetiminin modernleştirilmesi amacıyla geliştirilmekte olan performans değerlendirme sistemi, hem kuruluşun hem de personelin karşılıklı yarar sağlaması esasına dayanmaktadır. Danimarka'da, personel için yazılı değerlendirme formları kullanılmamaktadır. Devlet kuruluşlarında personelin performansını değerlemek için yöneticiler ile personel arasında yapılan mülakatlara büyük önem verilmektedir. Bu mülakatlar, yönetici-personel ilişkilerini geliştirmek ve kariyer planlaması gibi amaçlar için kullanılmaktadır. Danimarka'da üst kademedeki çalışan yöneticiler için standart bir değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Alt düzey kamu çalışanları için ise merkezi olmayan bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu işlem merkezi personel kuruluşunun tavsiyeleri doğrultusunda yerel birimlerce yerine getirilmektedir (OECD 1993: 15).

Danimarka'da kullanıcıya ve kamu çalışanlarına odaklanma, sözleşmecilik yöntemlerini kullanma, kamu sektöründe performans yönetimine ve şirket modeline geçme, öğrenmeyi ve denemeyi cesaretlendirme, yeni programın önemli sayacıları olarak görülmüştür. Ülkede ayrıca, kamu hizmetleri reformu sürecinde yerinden yönetim ilkesi temel ilkelerden birisi kabul edilmiştir. Performansa dayalı ölçümler ve kamu kuruluşları ile bağlı oldukları bakanlıklar arasında yapılan performans anlaşmaları, YKY uygulamaları arasında dikkat çekmiştir. Burada söz konusu hizmetlerden vatandaşların memnuniyetini artırmak amaç edinilmiştir. Uygulama sonuçlarında amaçlara büyük ölçüde ulaşıldığı gözlenmiştir (Özer 2007: 7).

Danimarka'da 1987 yılında performansa dayalı ücret uygulaması deneme şeklinde başlatılmıştır. Merkezi idareye dahil tüm personeli kapsayan bu uygulama ile (OECD 1993: 52):

- Özel performans için personele ikramiye verilmekte,
- Bazı personelin işe alınması ve işte tutulması için özel ücret arştı sağlanmakta,
- Performansı ödüllendirmek için kadro ücreti yeniden sınıflandırılmaktadır.

Danimarka'da ücret uygulamasının performans değerlemesi ile birleştirilmesi sonucu, özellikle niteliği itibarıyla istihdamı zor ve başarılı personelin kamu görevine özendirilmesi ve motivasyonu açısından olumlu sonuçların olduğu gözlenmektedir.

4.3.6. Portekiz

Portekiz'de yönetim kültürünün bürokratik kontrol anlayışından çıkarak kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesine yönelik olması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Bu amaçla insan faktörünün iyi değerlendirilebilmesi için gerekli koşulların sağlandığı bir kamu yönetimi anlayışı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar içinde yönetim ve halk arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi, kamu görevlilerinin motivasyonunun sağlanması ve ödeme sisteminin reformu stratejik

öneme sahip konular olarak değerlendirilmektedir (DPB, Kamu Yönetiminde Gelişmeler Konulu Derleme, OECD Survey 1989).

İnsan kaynaklarının yönetimini iyileştirmek için politikalar geliştirmekte olan Portekizli yetkililer, performans değerlemesi sisteminin en önemli avantajlarından birinin, terfi için daha uygun performans kriterleri geliştirmek olduğuna inanmaktadırlar. Bu doğrultuda, kamu kurumlarında performans kriterlerinin tespit edilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır (OECD 1993: 13).

4.3.7. Finlandiya

Finlandiya’da verimliliğin, üretkenliğin ve yönetimin esnekliğinin sağlanması yoluyla halka daha iyi kamu hizmeti sunulması kamu yönetiminin temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçla 1988 yılının başında kamu personeliyle ilgili olarak yapılan bir yasal düzenleme yürürlüğe konulmuştur. Yeni düzenlemeyle performans değerlemesi sistemi yeniden ele alınmış, kamu görevlilerinin kişisel yeteneklerinin ve iş performanslarının daha doğru ölçülmesi yönünde değişiklikler yapılmıştır (DPB, Kamu Yönetiminde Gelişmeler Konulu Derleme, OECD Survey 1989.)

Ülkede hali hazırda merkezi idarenin bazı kesimlerinde, deneme mahiyetinde uygulamaya konan performansa dayalı ücret programları çerçevesinde, performans değerlemesi teknikleri incelenmektedir. Ana hatları merkezi personel kuruluşu tarafında belirlenen bu pilot uygulama ile hem performans değerlemesi sisteminin hem de ona bağlı performansa dayalı ücret politikasının işleyişi test edilmektedir. Olumlu sonuçlar alındıkça uygulamanın genişletilmesi hedeflenmektedir (OECD 1993: 15).

4.3.8. Yeni Zelanda

Dünya geneline baktığımızda performans değerlemesi uygulamalarında en önde gelen ülkelerin başında Yeni Zelanda kabul edilmektedir. Yönetim üzerinde entelektüel gelişmelerin en açık etkisinin görüldüğü ülkede YKY’nin temel ilkeleri

olan; “devlet yönetmeli, kürek çekmemeli”, “kendine değil müşterilerine hizmet vermeli”, ilkelerini çok iyi uygulamıştır (Özer 2007: 7).

Bu eğilim ve görüşler 1988 yılında İşçi Partisi tarafından “Kamu Sektörü Yasası” olarak yasalaştırılmıştır. İdari birimler, özel sektör hatları boyunca yer alan ticari örgütlere dönüştürülmüş, bütün üst düzey memurların görev alanları ve görev tanımları detaylı bir şekilde belirtilmiş ve hedefleri başarıma kıstasları, görevlerin verildiği sözleşmelerle belirlenmiştir. Tüm bunlar üst yöneticileri ve seçilmiş politikacılar olarak bakanları, sunulabilir somut çıktılar sağlama hususunda zorlamış ve sonuçta ülkede başarısız olanların görevden uzaklaştırılmaları için gerekli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Ülkenin kararlıca uyguladığı bu ilkelilik ve radikal önlemler diğer ülkelerce takdir edilmiştir (Dugget 2002: 24). Bu açıdan bakılığında Yeni Zelanda performans değerlemesinin yansıması olarak etkili çalışmaya ve bunun karşılığını almaya yönelik oldukça güzel bir örnek olmaktadır.

Esasında Yeni Zelanda’da kurulan sistem, kurumlar arası alış verişe ilişkin kuralların ortaya konulduğu performans anlaşmalarına ve belli süreli sabit fiyatlı anlaşmalar gibi kurum içi ve kurumlar arası anlaşmalardan oluşan bir sözleşmeler ağına dayanmaktadır. Performans ile beklenen çıktı önceden belirlenip standartlara bağlanmış ve uygulama süresince denetlenmektedir. Yeni yönetim anlayışında performans ile bağlantı kurularak kaynak kullanım süreçleri kontrol altına alınmaktadır. En önemli gelişme ise tüm kuruluşların başarılarının, performansları için temel gösterge olarak kabul edilmesidir (Özer 2007: 8).

4.3.9. İngiltere

İngiliz kamu personel yönetiminde personelin değerlendirilmesi, personelin etkili bir şekilde kullanımına ve yeteneğinin geliştirilmesine temel oluşturan bir işlem olarak ele alınmaktadır. İngiltere’de uygulanan performans değerlendirme sisteminin belli başlı özellikleri şunlardır (Canman 1995: 165):

- Performansın yıllık olarak değerlendirilmesi,
- Sisteme açıklık getirmek amacıyla, değerlendirme sonuçları hakkında personelin bilgilendirilmesi,
- Değerlemenin, daha önceden personelle uzlaşmış bir iş tanımına göre yapılması,
- Personelin en yakın üstüyle bir uzlaşmaya varıldıktan sonra gelecek yıl için hedefleri içeren bir iş planının hazırlanması,
- Yükselme yeterliliğın ve potansiyelin düzenli olarak değerlendirilmesi,
- Kabule göre performans ve yükselme yeterlilik düzeylerini belirlemede yararlanılan ölçütlere açıklık ve nesnellik getiren ölçeğın oluşturulması,
- Personelin eğitimi ve geliştirilmesinde yıl sonunda değerlemeci ile astı arasında yapılacak bir değerlendirme imkan verilmesi.

Görüldüğü üzere İngiliz sisteminde performans değerlemesi, üst düzey bir performans kültürü oluşturmaya yönelik olarak, hizmet sunumundaki stratejik hedeflerin geliştirilmesi ve bireysel performansın artırılmasına odaklanarak katılımcı bir anlayışa ve önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda yapılmaktadır. İngiltere’de; “Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi: Gelecek Adımlar” adlı raporun öncülüğünde performans kıstaslarına göre hareket etmek, kamu personelinin denetiminde performans değerlemesini esas almak ve performansa göre ödeme sistemine geçmek gibi uygulamalarla desteklenmiştir. Ayrıca bu süreç merkezi sınıflandırma sistemine geçilmesi ve hizmet içi eğitim sistemleri uygulamaları ile de pekiştirilmiştir (Özer 2007: 11-12). Yapılan değişim çalışmaları ve performans değerlendirme uygulamaları İngiliz kamu yönetiminde etkili olduğu görülmektedir.

4.3.10. Amerika Birleşik Devletleri

ABD, kamu yönetimi alanında yeniden yapılanma çalışmalarının arkasında en güçlü siyasal iradenin yer alması açısından ender ülkelerden birisi kabul edilmektedir

(Özer 2007: 15). Amerikan kamu yönetiminde performans değerlemesi temel olarak kamu görevlilerinin kurallara uygun performans gösterip göstermedikleri ile ilgilenmektedir. Tespit edilen hedefler, performansın geliştirilmesini sağlamaktadır. Buna göre etkin bir değerlendirme sistemi, kararlı bir değerlendirme faaliyetini ve üstlerle arasındaki iyi bir iletişimi gerekli kılmaktadır.

1950'li yıllarda ABD'de her departman ve kurum kendi performans değerlendirme sistemini kullanmaktaydı. Ancak, böyle bir uygulama, değerlemecilerin farkına vararak ya da varmayarak taraflı davranmalarına ve kamu görevlilerinin karşılaştıklarını bilmemeleri sebebiyle 1978 Kamu Hizmeti Reformu Yasası uygulama konulmuştur. Bu yasa ile üstlerin değişken davranışlardan koruyacak resmi performans değerlemesi uygulamaları kullanılmaya başlanmıştır.

ABD'de kamu görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemleri daha çok mevcut işteki performansa önem vermektedir. Personele hedefleri anlatmak ve açıklamak, personelin performansını değerlendirmek, personelin performanslarını iyileştirmeye yönelik onlara bilgi vermek ve personel faaliyetleri için bilgi tedarik etmek performans değerlemesi ile güdülen amaçlar arasında bulunmaktadır. Performans değerlendirme sistemi ücretlerle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Değerleme sonuçları personele açıklandığından, kamu görevlilerinin değerlendirme sonuçlarından memnun kalmamaları halinde resmi yollardan sonuçlara itiraz etme hakları da bulunmaktadır. Kurumlararası birlikteliği sağlamak için federal hükümetin merkezi personel kuruluşu olan Personel Yönetim Dairesi, performans değerlendirme konusunda detaylı kurallar yayınlamaktadır. Belirlenen kurallara uyulması zorunlu hale getirilmiştir. ABD'de pek çok federal kuruluşta personelin hedef ve performans standartlarını belirleme işlemlerine katılım üst düzeyde sağlanmaktadır (OECD 1993: 13-20).

Özel sektör uygulamalarının kamu yönetimine aktarılması sürecinde "Amerikan Ulusal Performans Değerlendirme Projesi"nin de önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların performansını değerlemek, terfi ve ücretlerde performans değerlemesini esas almak, müşterilere öncelik vermek, örgütleri rekabet

edebilir hale getirmek gibi stratejiler, proje raporunun ana temasını oluşturmaktadır (Özer 2007: 19).

ABD kamu yönetiminde, yöneticiler çalışanlar ile birlikte performans ve üretkenlik standartlarını belirlemek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte daha iyi çalışan için ödüllendirme sistemi getirilmiş ve görev ve pozisyonlardaki değişim, yönetimi daha çok sorumlu hale getirmiştir. Yöneticiler çalışan üzerinde daha fazla etkili olmaya başlamışlar ve onun verimliliğinden geçmişe yönelik daha çok sorumlu olmaları söz konusu olmuştur.

4.4. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmesinin Yapılma Nedenleri

4.4.1. Kamu Kesimindeki Kalite İhtiyacının Kaçınılmaz Olması

Özel işletmeler gibi kamu sektörü de toplumun ortak ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretmektedir. Günümüzde devlet, toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamak için ekonomik sistemde bir üretici, bir firma gibi hareket etmektedir (İslam 2001: 68). Fakat bu sektörün işleyişi ve verimi ile ilgili şikayetler dünyanın her yerinde gitgide artmaktadır. Türkiye’de olduğu gibi kamuoyunda kamu yönetimi ile ilgili olumsuz görüşler artmaktadır. Bunun yanında özel sektörde gittikçe artan verimlilik ve kalite endişeleri bu sektörde henüz kendini yeterince hissettirememektedir (Yıldız 1995: 43-44). Ancak günümüzde kamu sektörü içinde verimlilik ve kalite son derece önemli hale gelmeye başlamıştır. Bunun nedeni; gelişen ve değişen şartlara ayak uydurup, koşullarla birlikte değişen ve çeşitlilik gösteren gereksinimlere cevap verip ayakta durabilmektir. Kamu kurumlarının, günümüz şartlarına uygun bir şekilde etkin ve verimli çalışması, özel sektörle rekabet içine girip sürekli kendini yenilemesi ancak üst kademedен alt kademeye kadar modern yönetim tekniklerini kullanmasına bağlıdır.

Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan toplam kalite yönetiminin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için Toplam Kalite Yönetim uygulamaları kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu yüzden gerek

kamu gerekse özel sektörde örgütlenme ve hizmet verme biçimi ve anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi günümüzün en önemli sorunlarından birisidir. Kamu kurumları yaşadığı sorunlardan bir türlü kurtulamamakta ve sorunlar giderek büyümektedir. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim sürekli gündemde olmaktadır (Önder 1996: 919).

Gelişmiş ülkelerde, özel sektörün yanı sıra kamu sektöründe de bu yeni yönetim anlayışının uygulandığı ve başarılı sonuçların alındığı görülmektedir. ABD’de direk Başkana bağlı Federal Kalite Enstitüsü kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi çalışmalarını koordine etmekte, tüm federal kamu kuruluşlarını ve yerel yönetim kuruluşlarını bu konuda bilgilendirmekte ve yapılan çalışmalarını desteklemektedir (Aktan 1998: 84).

4.4.2. Kamu Kesimindeki Verimlilik ve Etkinliğin Giderek Daha Fazla Önem Arzetmesi

Kamu hizmetleri yasal ve siyasal bir ortamda yürütülür ve bu tür hizmetler her zaman ölçüme elverişli olmadığı gibi bazı kurumsal hizmetler ekonomiklik ve verimlilik amaçları göz önünde bulundurulmaksızın yürütülürler. Bu nedenle kamu yönetiminde amaçlar daima birbiri ile uyumsuz, hatta çoğunlukla çatışma durumu görülür. Kamu yönetimi sistemlerinin genel eğilimleri, salt etkinliği sağlamaktan ziyade topluma hizmet sunmaktır. Bu nedenle kamu yönetiminde yeni yönetim teknikleri uygulanmalı ve bunun sonucunda da kamuda mevcut olan bir çok probleme çözüm getirilmelidir.

4.4.3. Vatandaş Odaklı Yönetim Anlayışından Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş

Kar amaçlı, gönüllü, kamu veya özel olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda oldukları müşterileri aracılığıyla sürdürmektedirler. Bu ise müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesiyle mümkün olur. Bu nedenle “müşteri tatmininin ölçülmesi ve onun ihtiyaçlarına cevap

verebilecek mal ve hizmet üretimi özel işletmeleri olduğu kadar kamu işletmelerini de etkilemeye başlamıştır” (Yıldız 1995: 55).

1970’lerin ortalarından başlayarak, kamu hizmetlerinde performansı artırmak, temel bir politika olmuştur ve 1990’lı yıllardaki gelişmeler kamu yönetimini de ciddi bir şekilde etkilemiştir. Bu süre içindeki önemli değişimlerin başında pazarlama devrimi gelmektedir. Bu devrim kamu sektöründe hizmet alanlarında vatandaşın tatmin etmek olarak yansımıştır (Halis ve Tekinkuş 2003: 171). Eskiden işletmeler ne üretirlerse onu satardı oysa şimdi işimiz hizmet alıcılarının istediklerini üretmektir anlayışı hakimdir. Artık temel sorun ne satmak veya üretmek istediğimiz ile ilgili değil, müşterinin ne istediğidir.

Kamu kesiminde performans değerlendirme yeni bir kavramdır. Aslında işletme yönetiminin bir yönetim aracı olan performans değerlendirme, son yıllarda yaşanan toplumsal ve siyasal dönüşüm sonucunda kamu yönetiminin yapısında ortaya çıkan değişimler nedeniyle kamu kesiminde de uygulanması kaçınılmaz olmaktadır.

Kamu sektörü açısından bakıldığında performans değerlendirme yönetimi kamu yönetiminin topluma sunmayı amaçladığı mal ve hizmetlerin yerine getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle kamu bürokrasisi içinde bulunan hizmetleri yerine getirme ve sunma çalışmalarını ifade eder. Performans değerlendirme yönetimi için, kamu kurumlarının başarılı bir şekilde doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetlerdir (Çevik 2001: 154). PDS’nin kamu yönetiminde rolü ve önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme çalışmaları ile amaçlara ulaşma derecesi ve bu amaçların vatandaşların ihtiyaçları ile ne derecede örtüştüğü sorgulanır.

4.5. Özel Sektör İle Kamu Sektöründeki Performans Değerlendirme Sistemlerinin Karşılaştırılması

Kamu yönetiminde çalışan personel ile özel sektörde çalışan personelin iş çevreleri, çalışma şartları, tabi oldukları resmi prosedürler bakımından önemli

farklılıklar bulunmaktadır. Kamu çalışanları özel sektör çalışanlarına oranla kar ve verimlilik amacıyla değil kamu hizmeti sunma amacıyla hareket ederler. Bu yönü ile kamu kesiminde çalışanlar ile özel kesimde çalışanları aynı değerlendirme sistemine sahip olmadıklarını söyleyebiliriz. Ancak son yıllarda yönetim alanında yaşanan gelişmeler ile özel sektör yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde de uygulanması çalışmaları artmıştır. Kamu kesiminde çalışanların tabi oldukları yasal çevre yasama organı tarafından belirlenir.

Performans değerlendirme çalışmaları da önce, özel sektörde sonra kamu sektöründe yaygınlık kazanmaya başladı. Ancak kamu ve özel sektörde uygulamalar tamamen aynı değildir. Aralarında birtakım farklılıklar ve benzerlikler vardır. Bu farklılık ve benzerlikler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Eryılmaz 1994: 242-243):

4.5.1. Sektörlerdeki Benzerlikler

- Her iki kesimde de, işbölümü, hiyerarşi, yazılı kurallar, tarafsızlık gibi birtakım öğeleri içeren bir yapı ve ilişkiler düzeni bulunmaktadır. Yönetim belirli amaçlara yönelik bir işbirliği faaliyeti olduğuna göre, hangi türden olursa olsun her örgütün amacı, işbirliği ve koordinasyonunu gerçekleştirmelidir,
- Her iki kesimde de personel yönetimini örgütün beşeri yönü ile ilgilidir. Her iki kesimde de örgütler iş alanları ne olursa olsun personel birimlerine sahiptir ve faaliyet alanları aynıdır,
- Her iki sektöre mensup yöneticiler işe alacakları çalışanların yabancı dil bilmelerine büyük önem vermektedirler,
- Her iki sektöre mensup yöneticiler işe alacakları çalışanların eğitimine büyük önem vermektedirler,
- Her iki sektör yöneticileri performansları iyi olan çalışanlar hakkında ödüllendirme, terfi ve motivasyonlarını artırıcı teşviklerde bulunmaktadır.

4.5.2. Sektörlerdeki Farklılıklar

- Kamu kesiminde kamu yararı özel kesimde ise kar amacı olduğundan personelden beklentiler farklıdır. Özel sektörde önemli olan işletmenin devamlılığının ve yüksek karın devam ettirilmesi yönünde personelin performans göstermesidir. Kamu da ise vatandaşların ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi performans göstergesidir,
- Kamu personeli için standart, yazılı ve herkes için geçerli olan kanunlar ve kanunlara dayanılarak konulmuş kurallar vardır. Çalışanların tamamı bu kurallarla sınırlıdır ve herkes iyi ya da kötü olsun bu kurallara uymak zorundadır. Kuralların değişmesi uzun zaman alıcı ve zor bir süreç gerektirir. Özel kesimde ise; katı ve zor değişen kurallar yoktur, işe ve personele işin gerektirdiği kurallar uygulanır, inisiyatif üst yöneticinin elindedir,
- İşe alma, işten çıkarma ve ücret tespiti gibi çalışmalar kamu kesiminde daha detaylıdır. Bunlar yasalar tarafından belirlenmiştir. Özel sektörde ise bu süreçler daha kısa zamanda ve daha kolayca yapılır,
- Kamu kurumları özel örgütlere nazaran daha yavaş işlemektedir. Özel yönetimde karar vericiler büyük ölçüde örgüt sahibi, yöneticisi veya hissedarı olduğundan her türlü riski göze alarak hızlı karar verirler. Kamu kesiminde ise hiçbir kuruluş kişilere ait olmayıp kamuya ait olduklarından yapılan hatalar kamuya mal olacağından kararlar daha zor ve uzun bir süreçte alınır,
- Kamu kesiminde her şey yazılı olarak belirtildiği için yöneticilerin bu kurallara uyması gerekir, örgüt içindedeki emirlere herkes uyar. Özel kesimde durum daha esnekler. Çalışanlar işleri ile ilgili çoğu zaman söz sahibi olabilirler.

5. TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Özel veya kamu farketmez, hangi sektörde olursa olsun bir örgütte çalışanların değerlendirilmesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için şarttır. Bu yüzden, kamu kesiminde de devlet memurlarına performans değerlendirmesi uygulanmaktadır. Türkiye’de performans değerlendirmesi 5 Aralık 1947 tarihinde çıkarılan “Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük” ve 21 Temmuz 1951 tarihinde çıkarılan “Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevki Hakkında Tüzük” hükümlerine göre yapılmıştır. Bu tüzükler uygulama süresince çok eleştirilmiştir. Nitekim “1965 yılında çıkarılan, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, personel değerlendirmesinde bu tüzükleri yeterli görmemiş, personel değerlendirmesi ile ilgili yeni bir tüzük çıkarılmasını hükme bağlamıştır” (Aykaç 1986: 1). Ancak öngörülen bu yeni tüzük 1986 yılında çıkarılabilmştir.

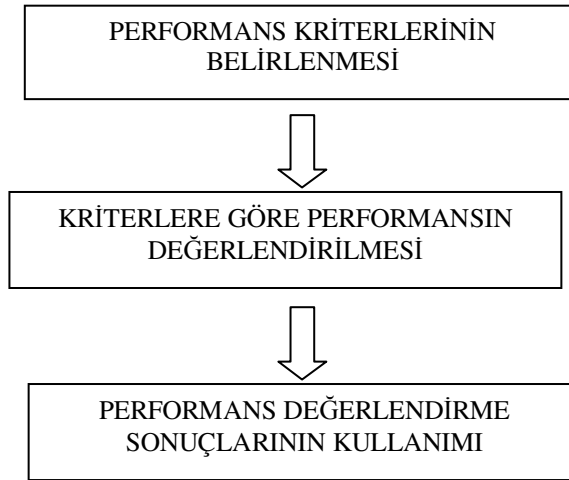
Performans değerlemesiyle ilgili temel düzenlemeler, 657 sayılı DMK’nın “Siciller” başlıklı 6. bölümünde yapılmıştır. Ayrıca buna bağlı olarak bir de Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’ne göre yapılmaktadır. 657 sayılı DMK ile ilk defa değerlendirme, “tezkiye” yerine “Sicil” sözcüğü ile ifade edilmiştir (Dicle 1982: 135). “DMK’da kamu personelinin değerlendirilmesinin sebebi şu şekilde belirtilmiştir; değerlendirme, memurların ehliyetlerinin saptanmasında, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılmalarında veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde temel kriterdir” (Akgüner 1998: 127). Türkiye’deki kamu kesimlerinde değerlendirme tümü ile DMK ve buna bağlı DMSY’ye göre yapılmaktadır.

Ülkemizde kamu kurumlarında personel yönetiminde ve değerlendirmesinde Devlet Personel Başkanlığı’nın yeri ve önemi büyüktür. Kamu kesiminde çalışanlarla ilgili her türlü yasal düzenlemelerin, yönetmeliklerin ve uygulamaların kurulduğu tarihten bu yana en önemli belirleyicisi ve yönlendiricisi olan DPB, performans değerlendirme çalışmalarında da önemli bir role sahiptir.

Türkiye’de 1988 yılında başlatılan kamu kurumlarındaki “norm kadro” çalışmaları ile PDS’nin alt yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Günümüzde gelinen noktada kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemi kurmaya yönelik çalışmalar devam etmektedir. Bu nedenle ülkemizde, kamu kurumlarında performans değerlendirme sisteminin kurulması yönünde 2004 yılında yapılan Kamu Yönetimi Reform çalışmalarına büyük önem verilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında hazırlanan yasalarda ve yasa taslaklarında performans değerlendirme sisteminin kamu yönetiminde kurulup, işletilmesine yönelik düzenlemeler yer almaktadır.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere; 657 sayılı DMK’nın hükümlerine göre performans değerlendirme üç aşamada gerçekleşmektedir.

Şekil 4: 657 Sayılı DMK’ya Göre Performans Değerlendirme Süreci



5.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Hükümlerine Tabi Personel İçin Performans Değerlendirme Süreci

Devlet kurumlarında çalışanların sicillerinin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili hükümler, 657 sayılı DMK’nın 109-123. maddelerinde ve 18.10.1986 tarih, 19255 sayılı Resmi Gazete de yayınlanan DMSY’ye göre düzenlenmiştir. Bu kanuna göre her memurun bir sicil dosyası bulunacak ve üstleri

tarafından düzenlenecek sicil raporları bu dosyalara konulacaktır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995: 164). “Kanunda sicil amirlerinin kurumlar tarafından düzenlenecek yönetmeliklerle tespit edileceği ve memurların liyakat derecelerinin not esasına göre takdir edileceği belirtilmektedir” (Aykaç 1986: 218). Sicil amirlerinin maliyetindeki memurları değerlendirirken, sicil raporları ile birlikte, memurların genel durum ve davranışlarını dikkate alacaklarını ve memurların olumlu ve olumsuz nitelikleri ile eksiklikleri ve kusurları hakkında görüşlerini belirtecekleri öngörülmektedir.

657 sayılı DMK’ya göre, her kurum merkez kuruluşunda ve il kuruluşlarında değerlendirme kurulları* bulunacağı belirlenmiştir. “Değerlendirme kurullarının memurların sicil ve özlük dosyalarını inceleyerek, memurları, çok iyi, iyi, orta ve yetersiz olarak değerlendirecekleri ifade edilmektedir” (Aykaç 1986: 218). Fakat bu madde yürürlükten kaldırıldığı için; olumsuz sicile ilişkin personel itirazlarını inceleyen ve bu konuda karar veren, atamaya yetkili amir olmaktadır.

“DMK’da değerlendirme, ilke olarak sicil raporlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte memurlarla ilgili son değerlendirme de, bu raporların yanında varsa müfettiş raporlarından da yararlanılmaktadır” (Canman 1993: 85).

657 sayılı DMK’ya göre, personel değerlendirme kayıtları şunlardır:

5.1.1. Sicil Belgeleri

Kamu kesiminde çalışan personel, hizmet süresi içerisinde her yıl düzenli olarak değerlendirmeye tabi tutulur ve bu değerlendirme sonuçları yazılı olarak kayıt altına alınır. Memurlar için tutulan üç ayrı belge vardır. Bu belgeler memurların bireysel değerlendirmesinde kullanılır. Bu belgeler şunlardır:

* Değerlendirme işlemi ile ilgili olarak oluşturulan Değerleme Kurulları, 19.11.1984 tarihinde 243 sayılı KHK ile kaldırılmıştır.

5.1.1.1. Memur Kütüğü

Düzenlenen ilk sicil belgesi memur kütüğüdür. “Bu memurun kuruluşun bir üyesi olarak atandığında kendisine verilen bir numara ile kayıt olduğunu gösterir” (Bilgin 2004: 69). Kütükte memurun adı, soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenimi, kadrosu, işe başlama tarihleri ve sebebi ile ayrılma tarihleri ve sebebi yer alır.

5.1.1.2. Özlük Dosyası

Memurun adı ve soyadından başlayarak, medeni hali, eğitimi ve aldığı cezalar ile ödüller gibi pek çok özel bilginin yer aldığı sicil belgesidir.

Derece yükselmesine ilişkin 68. maddenin d fıkrasında ise “sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunduğu saptanmış olması şarttır” ifadesine yer verilerek özlük ve sicil dosyasındaki bilgilerin kullanılmasına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır (İsbir 1976: 116).

5.1.1.3. Sicil Dosyası

“Sicil dosyasında şu bilgiler bulunur; sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları, varsa müfettişler tarafından verilen denetim raporları, mal beyannameleri ve vali ve kaymakamca doldurulan ek sicil raporları bulunur” (Bilgin 2004: 69).

Yönetmeliğin 7. maddesinde sicil dosyalarında; sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları ile varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporlarının da konulacağı belirtilmiş olsa bile, uygulamada değerlendirmelerde müfettiş raporlarından çok az yararlanılmaktadır (Dicle 1982: 143).

5.1.2. Sicilin Niteliği

İKY'nin çeşitli aşamalarında yaralanılan bireysel performans değerlendirmesinin ülkemizdeki uygulamasında sicile, büyük önem verilmiştir. Sicil raporu 4 bölümden oluşmaktadır (Bkz. Ekler).

Raporun 1. bölümünde sicil amirinin memurun şahsiyeti hakkındaki düşünceleri kompozisyon yöntemi ile yer almaktadır. Personelin kişiliğinin değerlendirilmesine ilişkin olarak değerlendirme formuna “Şahsiyet Değerlendirmesi” başlıklı bir bölüm konulmuştur. Mevcut sistem kişiliğin değerlendirmesini amaçlamaktadır. Dış görünüş, zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti, azim ve sebatkarlık, dürüstlük, güvenilirlik, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kişisel çıkarlara düşkünlük gibi hususlar salt kişisel niteliklerdir (Dicle 1982: 143). Bunun yanında, kişisel niteliklerin öznel oldukları görülür ve ister istemez değer biçme tarafı ağır basmaktadır.

Raporun 2. bölümünde, sicil formunda “Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları” bölümünde yer alan aşağıdaki hususlar, işteki başarıyı değil işe ilişkin kişisel özellikleri belirlemeye yöneliktir (Dicle 1982: 143). Soyut olan bu kavramları sübjektif değerlendirilmenin kaçınılmazlığı ortadadır.

“Sicil amirleri memurun görevi başında iken gösterdiği başarısına ve mesleki ehliyetine ilişkin olarak şu ölçülere (sorulara) yanıt verecek biçimde 100 puan üzerinden bireysel performans değerlendirmesinde bulunurlar” (Bilgin 2004: 70):

- Sorumluluk duygusu,
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri,
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti,
- İntizam ve dikkati,
- İşbirliği yapmada, değişen şartlara ve görevlere uymada gösterdiği başarı,
- Tarafsızlığı,
- Disipline riayet,
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına ve iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı,

- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, yeteneği ve verimliliği,
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi.

“Raporun 3. bölümünde, memur aynı zamanda bir yönetici ise, yöneticiliği hakkında yaptıklarına ilişkin olarak aşağıdaki ölçütlere/sorulara göre bireysel ve yönetsel performansı değerlendirilmektedir” (Bilgin 2004: 71). Sicil raporunun “Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları” bölümünde yer alan aşağıdaki sorular da yöneticilerin iş başarılarını değil, yöneticiliğe ilişkin niteliklerini saptamaya yöneliktir (Dicle 1982: 144). Fakat yönetici personele yönelik aşağıdaki soruların objektif esaslara göre değerlendirilmesi mümkün değildir (Canman 2000: 180-181):

- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti,
- Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti,
- Temsil ve müzakere kabiliyeti,
- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti,
- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti,
- Mahiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirme başarısı,
- İş hakimiyeti ve kendine güven,
- Sosyal ve beşeri münasebetleri.

Raporun son bölümünde ise, memur eğer yurt dışında ise ülkeyi temsil etme ve menfaatlerini korumada göstereceği başarıya ilişkin olarak aşağıdaki ölçütlere/sorulara dayalı olarak bireysel performansı değerlendirilir.

- Yabancı dil bilgisi,
- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurmada ve geliştirmede başarısı,

- Ülke menfaatlerini korumda gösterilen itina ve hassasiyet,
- Temsil icaplarını yerine getirmede başarı,
- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülku ve kültürüne bağlılığı.

5.1.3. Sicil Notu

Sicil amirleri, 16. madde uyarınca; memurlar için düzenlenen gizli sicil raporunda, sicil amirleri bireysel performanslarını değerlendirdikleri memurlara sicil notu adı altında bir not verirler. Sicil amirince verilmiş olan sicil notların ortalaması alınır. “Bu ortalama memurun sicil notunu yani bireysel performans değerlendirme notunu oluşturur” (Bilgin 2004: 71). Sicil notu yüz puan üzerinden şu şekildedir:

90-100	arası	çok iyi
76-89	arası	iyi
60-75	arası	orta
0-59	arası	yetersiz

Memurun performans değerlendirmesinde başarılı olabilmesi için sicil notunun en az orta olması gerekir. Memurun, gerek kademe ilerlemesinde, gerekse de derece yükselmesini hak edebilmesi için “olumlu sicil” almış olması gerekir (İsbir 1976: 116).

5.1.4. Sicil Amirlerinin Durumu

Sicil amirleri memura sicil vermeye yetkili kişilerdir. Sicil amirleri merkezde memurların kendi kurumlarınca, DPB'nin olumlu görüşü alındıktan sonra çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir (Bilgin 2004: 72). Buna göre memurların üç sicil amiri vardır. Aşağıda sıralanan sorumluluklarına rağmen sicil amirlerinin sicil raporlarını doldururken objektif hareket etmediklerini, 15-20 yıl hizmeti olan ve şimdiye kadar olumlu sicil almış memurlara olumsuz ya da çok düşük sicil notu verdikleri, neden

olarak da yetersizlik ve bilgisizliği gosterdiklerine raslanılmaktadır (elik 1997: 31). Sicil notu bu üç amirin verdiği notun ortalamasından oluşur. Kamu kurumlarının taşra birimlerinde çalışanların sicil amirleri ise vali veya kaymakamlardır.

Sicil amirlerinin sicil raporlarını doldururken şu ilkeleri goz onnde bulundurmaları yonetmelik gereğidir (Canman 1993: 179):

- Memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar,
- Memurun devlete sadakat ve bağlılığı,
- Hizmetlerin sratlı ve ekonomik bir biçimde yürütülmesi,
- Güvenilir ve yetenekli memurların yükseltilmesi,
- Yeteneksiz olanların kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmasının gerekliliği.

5.1.5. Sicil Verilen Memurların Durumu

DMSY'nin 24. maddesine gore; “Haklarında sicil verilen memurlar, eğer olumlu sicil almışlarsa bu onların gorevlerine devam etmelerini sağlarken, olumsuz sicil alan memurlar, yetersiz oldukları için bir ay içinde gizli bir yazı ile almaya yetkili amirlerince uyarılır” (Bilgin 2004: 74) hükmü yer almaktadır. Olumsuz sicil ile uyarılan memurlar bir ay içinde almaya yetkili amirlerine itiraz edebilirler, itirazın yapıldığı makam itirazı iki ay içinde sonuçlandırıp memura bildirmek zorundadır. İtirazlarına karşı memur eğer iki yıl st üste olumsuz sicil alırsa, başka bir sicil amirinin emrine atanır. Memur bu sicil amirinden de olumsuz sicil alırsa memuriyetine son verilir ve emekliye sevk edilir.

Maddeye gore yetersiz sicil almış memur, bu sicili, almaya yetkili amir de vermiş olsa idari yargıya doğrudan başvuramamakta, 2577 sayılı İdari Yargılama Usul Kanunu gereğince idarenin 2 ay içinde cevap vermemesi durumunda dava aılabilmektedir (elik 1997: 33). Düzenleme sadece yetersiz memurlara durumlarını ogrenme imkanı vermiştir. Değerlendirmenin yetersiz olması durumunda sadece memurun uyarılmasının yeterli olduğu ve üstün ayrıca bir çaba gostermesinin

beklenmediği görülmektedir (İsbir 1976: 63). Buna rağmen yetersiz olarak değerlendirilmiş memurların gizli bir yazı ile uyarılmaları, Türk kamu personel değerlendirme sisteminde üzerinde çok durulan ve önem verilen “Gizlilik” ilkesinden sapma ve çağdaş bir değerlendirme uygulamasına doğru önemli bir adım olarak da değerlendirilmektedir (Dicle 1982: 143). Oysa ki olumlu ya da olumsuz sicil alan tüm çalışanların sicillerini görerek, değerlendirme faktörleri üzerinden iyi ya da eksik taraflarını öğrenmeleri ile değerlendirmeden beklenen amaç gerçekleştirilebilir (Özgödek 1969: 104).

Buna göre üç yıl üst üste olumsuz sicil alan memur hakkında idarenin göreve son vermeme şeklinde bir tasarrufta bulunması mümkün değildir (Karabatak 2000: 19). 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanunu’nun 39/f maddesinde memurların, ahlak ve yetersizlik sebeplerinden dolayı sicilleri üzerine kurumlarınca re’sen emekliye sevk edileceği belirtilmiştir. Olumsuz sicil nedeniyle Emekli Sandığı Kanunu’nun uygulanması iki şekilde olmaktadır (Pirler 1987: 32). Kanunun 39 ve 87. maddeleri gereğince emekli olmak için gerekli hizmet süresini dolduranlar re’sen emekliye sevk edilerek, ikramiye ve emekli maaşı bağlanmakta, emekli olmak için yeterli süre hizmeti bulunmayanlara ise Sandıkta biriken kesenekleri toptan ödenmektedir.

5.2. KİT’lerde Çalışan İşçi Statüsündeki Personelin Değerlendirme Sistemi

Başarı değerlendirmesi ile ilgili olarak devlet memurları hakkındaki düzenlemelerde “Sicil Raporu” kavramı kullanılırken, sözleşmeli personel için “Sicil ve Başarı Değerlendirmesi Raporu” kavramı kullanılmaktadır. “Başarı” kavramına yer verilmiş olması dikkat çekicidir. Her iki kavramında birlikte kullanılmasına gerek duyulması, devlet memurlarının değerlendirilmesi için kullanılan “Sicil” kavramı ile aynı zamanda “Başarı” değerlendirilmesinin amaçlanıp amaçlanmadığını düşündürmektedir. Değerlendirmede “Başarı” kavramına ayrıca yer verilmiş olması, bu kavramın önemini ve değerlendirmenin manasının anlaşıldığı şeklinde yorumlanmak istense bile “Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlendirmesi Raporu” ile “Yönetici Durumundaki Personel Sicil ve Başarı Değerlendirme Raporu” incelendiğinde, sadece isimlendirmeden hareketle böyle bir yargıya varmanın erken olduğu görülmektedir. Sözleşmeli personel için kullanılan değerlendirme

formlarında yer alan başarı kriterlerine bakıldığında, neredeyse memurlar için kullanılanlarla aynı olduğu görülecektir (Bkz. Ekler). Yalnız başarı düzeyinin belirlenerek başarı ücreti ödenmesi gibi bazı farklılıklar vardır. Bu nedenle bu konu hakkında yapılacak değerlendirmeler de birbirlerine benzer olmaktadır.

Türkiye’de DMK kapsamı dışında kalan KİT’de yönetici olmayan sözleşmeli personel ile sözleşmeli yönetici personelin değerlendirilmesi, “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Sicil ve Başarı Değerlendirmesi Hakkında Yönetmelik”^{*} hükümlerine göre yapılmaktadır (Canman 1993: 93).

Buna göre sicil ve başarı değerlendirme raporundaki sorular, 100 tam not üzerinden değerlendirilmekte, sicil amirlerinin her bir soruya verdikleri notların aritmetik ortalaması, değerlendirmesi yapılan konuda sicil ve başarı notunu göstermektedir. Buna göre sicil ve başarı notu;

90-100 arası A

76-89 arası B

60-75 arası C

düzeyinde başarılı sayılmakta ve temel ücretlerine 22 Ocak 1990 tarihli ve 399 sayılı KHK hükümlerine göre, sırasıyla temel ücretlerinin %8, %4, %2’si oranında başarı ücreti eklemek suretiyle sözleşmeleri yenilenmektedir.

Sicil ve başarı değerlendirme notu 59 ve daha aşağı olan personel ise D düzeyinde değerlendirilerek, buldukları mevkiinin temel ücreti tutarında bir ücretle, başka bir sicil amirinin emrine verilmektedir. Bu personelin 6 aylık sürenin sonunda değerlendirmeleri değişmezse sözleşmeleri fesih edilmektedir.

^{*} Bakanlar kurulunun 13.09.1990 tarihli ve 90/915 sayılı karar ile kabul edilen bu yönetmelik, 15 Kasım 1990 tarihli ve 20696 sayılı resmi gazetede yayımlanmıştır.

Sözleşmeli personelin sözleşmesinin hangi hallerde fesih edilebileceği 45. madde de düzenlenmiştir. Buna göre:

- İzinsiz ve mazeretsiz bir şekilde arka arkaya beş gün veya bir sözleşme döneminde toplam 10 gün işe gelmemek,
- İşe alınması şartlarının bulunmadığının anlaşılması veya sonradan kaybedilmesi,
- Görev yerinin değişmesi halinde süresi içinde yeni görevine başlamamak, KHK ve sözleşme hükümlerine aykırı davranmak,
- Sicil ve başarı değerlendirmesinin iki sözleşme döneminde “D” düzeyinde olması gibi, haller sözleşmenin feshi nedenidir.

Bunun yanında istek, yaş haddi, malullük ve sicil sebeplerinden biri ile emekliye ayrılma hallerinde de sözleşme sona erecektir.

Diğer taraftan 3771 sayılı yasa ile görevi başında kalmasında sakınca görülecek sözleşmeli personelin ihtiyati tedbir niteliğinde görevden uzaklaştırılabileceği öngörülmüş; uzaklaştırmaya yetkili kişi ve makamlar, uzaklaştırılma nedenleri, görevden uzaklaştırma kararı veren amirin sorumluluğu, görevden uzaklaştırılan personelin hak ve yükümlülükleri, göreve yeniden başlama gibi konular hakkında ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır.

Kamu iktisadi teşebbüslerinde performans değerlendirme çalışmaları da çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden oldukça uzaktır. Karlılık ve verimlilik esasına göre çalışan bu kuruluşların personelinin, karlılık ve verimlilik amaçlarına ve sonuçlarına dönük olarak değerlendirilmesini sağlayacak, çağdaş performans değerlendirme yaklaşımlarının uygulanmasına gereksinim duyulmaktadır.

6. KAMU KESİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARINDAN YARARLANILMASI

Kamu kesiminde yapılan performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Ülkemizde personelin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucu ödüllendirme ile cezalandırma yolları yasalar veya yönetmelikler tarafından belirlenmiştir.

Ülkemizde kamu personelinin tabi olduğu yasal rejime göre personelin değerlendirilmesi sonucunda; hizmet içi eğitim ile iş bilgilerinin yanında motivasyonları da arttırılmaktadır.

6.1. Personelin Yükseltilmesi veya Ödüllendirilmesi

Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanarak personelin yükseltilmesi veya ödüllendirilmesi söz konusu olabilir. DMK'nın, temel ilkelerinden biri olan "kariyer ilkesi" ile devlet memurlarına, hizmetlerine ilişkin gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun olarak sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme ve yükselme olanağını tanımaktadır. Böylece, yasa, yükselmeyi sistemleştiren bir kariyer (meslek) düzenini öngörmektedir.

Başarılı personel ise başarısının ödüllendirilmesi amacıyla yükseltilmektedir. Yasada devlet memurları için yatay ve dikey olmak üzere iki türlü hareketlilik öngörülmüştür. Bunlar; kademe ilerlemesi ve derece yükselmesidir. Yasada bunların niteliği ve gerçekleştirilme koşulları belirtilmiştir.

Kademe ilerlemesi; yasa, "kademe" kavramını, "derece" içerisinde, görevin önem ve sorumluluğu artmadan devlet memurlarının olumlu sicil almasına ve bulunduğu derecedeki hizmet süresine bağlı olarak aylıklarındaki ilerleyiş adımı olarak tanımlanmıştır (DMK Md. 38).

Devlet memurlarının kademe ilerlemelerinin gerçekleşmesi için yasada şu koşullar aranmaktadır (DMK Md. 64):

- yıl içinde olumlu sicil almak,

- Bulunduğu kademedede en az bir yıl çalışmış olmak,
- Bulunduğu derecede ilerlenebilecek bir kademe bulunmak.

Bu koşulları yerine getiren memurların kademe ilerlemeleri, hak kazandıkları tarihten geçerli olmak üzere bir başka işleme gerek kalmaksızın gerçekleştirilir. Kademe ilerlemesi böylece otomatik hale getirilmiştir.

Derece yükselmesinde dikey bir hareketlilik söz konusudur. Yani, memur bulunduğu dereceden bir üst dereceye yükselmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken kavram, “derece” kavramıdır. Derece tanımı DMK’nın bu günkü 37. maddesinde yer almamaktadır. Oysa, yasanın 1965 tarihli ilk metnindeki 37. maddede “derece” şöyle tanımlanmıştır. Ancak derece yükselmesinde genellikle memurun görev, yetki ve sorumluluklarında bir değişiklik, bir artış olması gerekir; çünkü, derece, belli bir görev, yetki ve sorumluluk düzeyini ifade etmektedir (Kamu Görevlileri El Kitabı 2002: 141).

Ancak uygulamada derece yükselmesi ile görev, yetki ve sorumlulukta bir artış olmadığı görülmektedir. Yükselme ya da terfi; ücret ile birlikte, memurun yetki ve sorumluluklarındaki artışı ifade etmekte iken, memurun yetki ve sorumluluğunda bir artış olmadan sadece aylığında görülen artışın yükselme olarak kabul edilmemesi gerekir (Ergun ve Polatoğlu 1988: 300).

Bu nedenle, 657 sayılı yasada diğer şartlarla birlikte olumlu sicil almış olma şartına da bağlanan 37 ve 64. maddelere göre yapılan kademe ilerlemesi ve derece yükselmesinin gerçek anlamda bir yükselme olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. 04/07/2001 tarihli 631 sayılı KHK ile, kadrosuzluk nedeniyle derece yükselmesi yapamayanların kazanılmış hak aylıklarının öğrenim durumları itibariyle yükselebilecekleri dereceyi aşmamak üzere işgal etmekte oldukları kadroların üst derecelere yükseltilebileceği (Kamu Görevlileri El Kitabı 2002: 141) dikkate alındığında, derece yükseltilmesinin gerçek bir yükselme olmadığı daha iyi ortaya çıkmaktadır. Kademe ilerlemesi ise; görevin önem ve sorumluluğu artmadan aylıktaki ilerleyişi ifade etmektedir.

Devlet memurlarının derece yükselmesi yapabilmesi için gerekli koşullar DMK'nın "Derece Yükselmesinin Usul ve Şartları" başlıklı 68/A maddesinde şöyle belirtilmektedir:

- Kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri elde etmiş olmak,
- Üst dereceden boş bir kadronun bulunması,
- Sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunduğu saptanmış olması,
- Derecesi içinde en az 3 yıl ve bu derecenin 3. Kademesinde 1 yıl bulunmuş olmak.

Devlet memurlarına başarılı olmaları durumunda nakdi olarak ödemeler yolu ile ödüllendirme yoluna gidilebilmektedir. Bununla beraber KİT'de performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak ücretlendirme yoluna gidilmektedir. KİT'de çalışan personelin temel ücretlerine 22 Ocak 1990 tarihli ve 399 sayılı KHK hükümlerine göre, başarı oranlarına göre, temel ücretlerinin %8, %4, %2'si oranında başarı ücreti eklemek suretiyle sözleşmeleri yenilenmektedir.

6.2. Personelin Uyarılması veya İşine Son Verilmesi

Performans değerlendirmesi sonucunda olumsuz sicil alan personel, eğer iki yıl üst üste olumsuz sicil alırsa performans değerlendirmede olası kişiselliklerden arındırılmak için başka bir sicil amirinin emrine atanır. Yine olumsuz sicil alırsa yasa gereği devlet memurluğu ile ilişkisi kesilir. Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak personelin eksik yönleri ortaya konulur, hizmet içi eğitim ile personelin eksiklikleri giderilmeye çalışılır. Ancak personel yine başarısız olursa DMK'ya göre gerekli aşamalardan geçildikten sonra işine son verilir.

6.3. Personelin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanarak personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı belirlenebilir. DMK'ya göre hizmet içi eğitim, kanun kapsamına giren kuruluş ve kurumlardaki memurların yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve daha ileriki görevlere hazırlanması amacıyla yapılır. Kurumların bu konuda temel sorumlulukları vardır. Başbakanlık DPB eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, eğitim faaliyetlerinde koordinasyon sağlamak ve eğitim faaliyetlerini denetlemekle görevlidir. Kurum ve kuruluşlar, hizmet içi eğitim yönetmeliklerini DPB ile birlikte hazırlamaktadır.

6.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Uygulanmasında

Performansa dayalı ücretlendirme gerek özel gerekse kamusal sektörde “doğru yapıldığı takdirde” verimliliği ve motivasyonu arttıran, iş kalitesinde iyileşme sağlayan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Henüz dünyada kamu sektöründe çok yaygın kullanılsa da, gerekli koşullar sağlandığında, kamu sektöründe “ağır işleyen” bazı kurumlarda iyileştirici etkileri olacağı varsayılmaktadır. Ancak bunun olabilmesi için ön koşul, sistem değişikliğine gidecek kurum ya da örgütün tüm çalışanlarının konuyla ilgili gerekli eğitim ve kültür seviyesine erişmiş olması, sağlıklı bir performans değerlendirmesine tabi tutulmuş olmaları ve iş tanımlarının açık yapılmış olmalarıdır (www.isguc.org). Türkiye'deki kamusal alanda henüz uygulanması zor olarak gözüke de, titizlikle yapılmış bir iş planıyla, önce performans değerlendirmesinin düzeltilmesi şart koşularak hayata geçirilebilecek, takibinde bir çok faydayı sağlayabilecek potansiyelde bir sistemdir.

Performans standartlarının Türkiye'deki kamu hizmetlerinde henüz oluşturulmuş olmaması, performans değerlendirmesinin sağlıklı yapılmasını güçleştirmektedir. Bu durum, performansa dayalı ücretlendirmeyi imkansız kılmaktadır. Kıdem ücret sisteminin uygulandığı kamusal alanda, yüksek performanslı çalışanlara hiç ödül verilmediğini söylemek doğru olmaz. Ancak, personele verilen ödül ve ikramiyelerin olağanüstü başarıya endeksli olması, bu ödüllerin motive edici etkisini azaltmakta bunun sonucunda da çalışanları işte “zaman öldürmeye” itmektedir. Bu “zaman öldürme” zihniyetinden kurtulabilmek

için performansa dayalı ücrete geçiş, ön şartlarıyla birlikte gerçekleştirilirse uzun vadeli bir çözüm olacaktır (www.kobifinans.com.tr). Bunun yanında; ücretlerin kriterleri, çalışanın pozisyonu, görevlerine olduğu kadar bu görevleri ne derece yerine getirebildiğine ve performans standardını ne derece yakalayabildiğine de dayandırılmalıdır. Bu sayede, kamusal sektörden de rekabetin doğurduğu verim ve motivasyon kaynaklı üretim elde edilebilir. Böylece, performans sonuçlarına göre sorgulama ve ödül sistemi oluşturularak, çalışanlar başarı ve verimliliklerine göre kuruma yaptıkları katkı oranında ücretlendirilecektir (www.butce.org). Buna bağlı olarakta, çalışanların işlerindeki performansını değerlendirmek daha kolay ve adil hale gelecektir.

7. TÜRK KAMU PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YENİDEN DÜZENLENMESİNİ GEREKTİREN NEDENLER

İKY'nin esas fonksiyonlarından birisi de performans değerlendirmesidir. Kamu kesimindeki çalışanların performans değerlendirilmesi hiçbir zaman modern anlamda İKY'nin diğer ilke ve esaslarından ayrı olarak ele alınıp incelenemez. Hizmete alma, sınıflandırma, hizmetiçi eğitim gibi personel sorunlarını rasyonel esaslara bağlayamamış bir ülkede, değerlendirme için kurulacak sistemin istenilen biçimde olması beklenen bişey değildir. Ülkemizde bugün bulunan mevcut personel sisteminde başarı değerlendirmesini de çok yakından etkileyen önemli sayılabilecek bazı eksiklikler mevcuttur (Aykaç 1991: 59). Türkiye'de kamu kesiminde şu an uygulanmakta olan PDS'nin, yaygın kullanımı ile sicil sisteminin, yararına inanılarak gerçek anlamda uygulandığını ve sonuçlarından yararlandığını söylemek imkansızdır.

Performans değerlendirmenin temel esası olan; 657 DMK'da yer alan temel ilkeler içerisinde olmaması önemli bir eksikliktir. Ayrıca 657 Sayılı DMK'nın temel ilkelerinden olan "Liyakat" ilkesinde tam anlamıyla uygulandığını söyleyemeyiz. Bu ilkenin direkt olarak çalışanı esas alan bir unsur olması ve diğer temel ilkelerin iyi uygulanabilmesi açısından ön koşul olması, ilk sırada ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Aykaç 1991: 93). 657 sayılı DMK'nın 68/B maddesi, üst derecelerde önemli yöneticilik mevkilerinde kıdemi az, yetenekli genç çalışanların atanmasını

sağlayarak, bunların bilgisinden girişim becerisinden yararlanmak amacıyla düzenlenmiştir (Canman 1985: 17). Fakat, 68/B'ye göre yapılan atamalar sübjektiflikten uzak olup, genellikle atamalarda siyasal yakınlık "torpil" ön plana çıkmaktadır.

Türk kamu kesiminde personel performans değerlendirmesinde, değerlendirmenin ne amaçlar için kullanılacağı açık olmadığı gibi, personelin hangi kriterlere göre değerlendirileceğini gösteren standartlarda henüz mevcut değildir. Bu kriterler kişisel özellik ve niteliklerle ilgilidir ve değerlendirme yapılırken sübjektiflik ön plana çıkması kaçınılmazdır (Canman 2000: 181-182).

Türk kamu kesiminde çalışan personeli değerlendirmek için uygulanan değerlendirme yönteminin saskıncalarından bir diğeri, sicil amirleri arasında ölçü birliğinin olmayışıdır. Bazı sicil amirleri sicil notunu bol vermesi bazılarının ise oldukça titiz davranması sonucunda aynı kurum içerisinde farklı sonuçlar alınmasına kaçınılmaz olmaktadır (İsbir 1976: 64). Buna bağlı olarak, sicil raporunda yer alan soruların (faktörlerin) derecelendirme sorunudur. Raporda bulunan, sorulardan yalnızca genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışında tüm soruların 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi yasa gereğidir. Bu nedendir ki; her sorunun sayısal olarak değerlendirilmesinde bir takım güçlüklerle karşılaşılır.

Ülkemizdeki personel değerlendirme sisteminin geribildirim yönü üzerinde yeterli ölçüde durulmamıştır. Personelin yapılan değerlendirmeye ilişkin olarak bilgilendirilmesi sadece yetersiz sicil alınması durumunda söz konusudur. Personel sadece kendisine 90'ın üzerinde not verilip verilmediğini öğrenebilmektedir. Bunun ötesinde personelin geliştirilmesine, ihtiyaçlarının tespitine ilişkin geribildirim verilmemektedir. Kısaca değerlendiricilere geribildirim görevi verilmemiştir. Fakat bu konuda istekli olan değerlemecilerin önünde geribildirim sağlama yönünde bir engel de yoktur*. Türkiye'deki personel değerlendirme sistemine gizlilik damgasını vurmuştur. Değerlendirmelerde gizliliğin esas alınmış olması öznel değerlendirmelere açık özelliklerin değerlendirme formlarında yaygın şekilde yer

almasında etkili olmuştur. Yapılan değerlendirmelerin açık olması, değerlendirilecek niteliklerin öznel olanlarının sayısının azaltılması için de önem arz eden bir unsurdur (Aykaç 1986: 263).

Türkiye’de değerlendirme konusunda hukuki değil, fiili bir boşluk olduğunu söyleyebiliriz. Bu yüzden değerlendirmenin her iki tarafça da değerlendirmenin idari bir formaliteden öte bir anlam taşımadığı yaygın bir kanıdır (Aykaç 1986: 283). Bu nedenle, başarı değerlendirmesi konusunda özel sektörün kamuya göre daha başarılı uygulamalara sahip olduğunu söyleyebiliriz. Türkiye’deki kamu kuruluşlarının örgütsel değişim hızı, toplumsal değişimin önünde olmasına rağmen, kamu kesimindeki örgütsel değişim hızının toplumsal değişimin çok gerisinde kalması, bu kesimde köklü değişiklikler yapılmaksızın olumlu sonuçlar beklemenin anlamsız olacağını ortaya koymaktadır (Aykaç 1999: 6).

Ülkemizdeki personel değerlendirme sistemi, yeniden gözden geçirilerek, yeterlik değerlendirmesini gerçekleştirmek amacıyla, personelin performansını nesnel (objektif) biçimde ölçmeye olanak kazandıracak performans standartları (zaman, miktar, kalite, maliyet standartları) görevlerin özellikleri de göz önünde bulundurularak, geliştirilmeli ve uygulamaya konmalıdır (Canman 1993: 184).

Yukarıdaki açıklanan bütün bu nedenlerden dolayı; Türkiye’deki kamu kesiminde personel yönetimi konusunda köklü düzenlemeler yapılması gerekmektedir ve bu anda değişime duyulan ihtiyaç uzun yıllardan beri bir eksiklik olmuştur. Bu nedenle başarı değerlendirme sistemi hakkında yapılacak düzenlemelerde gerek değerlendirilen, gerekse değerlendiren konumunda olan personelin görüşlerine önem verilmelidir.

* Bkz. DMSY Md. 21; KİT SPSY Md.14; 657 sayılı DMK’nun 37 ve 64. Md.

8. TÜRK KAMU PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK DÜZENLENEN YASAL ÇALIŞMALAR

Türkiye’de 1988 yılında başlatılan kamu kurumlarındaki “norm kadro” çalışmaları ile PDS’nin alt yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Günümüzde gelinen noktada kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemi kurmaya yönelik çalışmalar devam etmektedir. Bu nedenle ülkemizde, kamu kurumlarında performans değerlendirme sisteminin kurulması yönünde şu ana kadar gerçekleştirilemeyen ancak, üzerinde sıkça tartışılan ve çalışmalar yapılan reform çabaları (Örneğin, 1949 NEUMARK Raporu, 1960 yılında MEHTAP, 1971 yılında İdari Reform Danışma Kurulu tarafından hazırlanan İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler, 1991 yılında hazırlanan KAYA ve son olarak Kamu Personeli Kanunu Taslağı) olmuştur.

Bu bağlamda, 2004 yılında yapılan Kamu Yönetimi Reform çalışmalarına son zamanlarda büyük önem verilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında hazırlanan yasalarda ve yasa taslaklarında performans değerlendirme sisteminin kamu yönetiminde kurulup, işletilmesine yönelik düzenlemeler yer almaktadır. Ayrıca, 657 sayılı DMK’nın yerine geçmesi için 14.10.2005 tarihinde Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı oluşturulmuştur. Personelin değerlendirilmesi ile ilgili bu yeni düzenlemeler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

8.1. Kamuda Norm Kadro Uygulaması

Çağdaş personel yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından biri olan liyakat ilkesinin somut bir ifadesi olan norm kadro uygulaması ile adama göre iş yerine; işe göre adam alımı yapılmış, standartları ve nitelikleri belirlenmiş işe ve pozisyona uygun kişilerin seçilmesi amaçlanmaktadır.

Norm kadro kamu kuruluşlarının görevlerini, amaçlarına uygun biçimde etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal kadroların unvan, sayı ve atanacaklarda aranacak nitelikler yönünden belirlenmesi ve bunların kural haline getirilmesidir (Bilgin ve Aytürk 203: 159). Kadroların niteliksel olarak tespit edilmesiyle kamu kurumlarında bulunması gereken kadro unvanları ve bu

kadrolara atanacaklara bulunması gereken nitelikler belirlenmiş olacaktır (Norm Kadro El Kitabı: 13).

Norm kadro uygulamasıyla örgütlerin çağdaş bir yapıya kavuşturulması yanında etkili, verimli bir biçimde hizmet sunabilmesi, insan kaynaklarının rasyonel biçimde istihdam edilmeleri yönünde alt yapısının oluşturulmaya çalışıldığı söylenebilir. Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarında ihmal edilen konulardan biri olan personel rejimi, ilk defa kapsamlı olarak norm kadro uygulamasıyla çağdaş bir işleyişe kavuşturulmaktadır.

Norm kadro çalışması üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda kısaca değinilmiştir (Tortop ve Diğerleri: 503):

8.1.1. Örgüt Analizi

Norm kadro çalışmasının başlangıç aşamasında öncelikle anket yöntemi ile mevcut örgüt yapısı analiz edilerek ana statüde sayılan iş ve görevlerin yapılıp yapılmadığı tespit edilmektedir. Daha sonrada sorgulanma sayesinde en küçük birim düzeyinde sorunlar tespit edilerek mevcut durumun fotoğrafının çekilmesi gerekmektedir.

8.1.2. Görev Tanımları

İkinci aşamada yapılan görev tanımları ile her unvan için standart görev tanımları yapılarak uygulamadaki karışıklıkların önüne geçilmeye çalışılır. Her unvan için pozisyonun gereklerine ilişkin nitelikler tespit edilerek nesnel kriterler doğrultusunda atama, nakil ve yükselme esasları belirlenmiş olur.

8.1.3. Norm Kadro Pozisyon Kılavuzunun Hazırlanması

Anket çalışması, gerektiğinde iş ölçümü, gözlem ve mülakat teknikleri üzerinden yürütülen iş değerlendirmelerinin yapılması ile birinci aşamada analizi yapılan örgütün, ikinci aşamada görevin gereklerinin ve göreve atanacaklarda aranacak niteliklerin tespit edilmesine bağlı olarak, üçüncü ve son aşamada örgüte ait kadro ve pozisyonlar için belirlenerek çalışma tamamlanmış olacaktır. Bu aşamada

yapılan iş ölçümlerine ve iş analizlerine bağlı olarak her bir birim için ayrı ayrı gerekli kadro/pozisyonları hazırlayarak ilgili birimde çalışması gereken personel sayısı belirlenmiş olacaktır.

8.2. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı

Son yıllarda, 657 sayılı DMK'nın yerini alması planlanan "Kamu Personeli Kanunu" adı altında yeni bir tasarı taslağı hazırlanmıştır. Söz konusu kanun tasarısı taslağında, kanunun temel amacı ve ilkeleri şöyle sıralanmaktadır (<http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/>):

8.2.1. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağının Amacı ve Temel İlkeleri

14.10.2005 tarihinde oluşturulan kanun tasarısı taslağında, kanunun temel amacı; "memurların ve sözleşmeli personelin niteliklerini, atanma veya hizmete alınmalarını, görev ve yetkilerini, hakları ve yükümlülükleri ile diğer özlük işlerini; memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin aylık, ödenek ve ücretleri ile diğer mali hakları ve sosyal yardımlarını düzenlemektir" şeklinde belirtilmiştir.

Bu Kanun taslağının uygulanmasında esas alınacak temel ilkeler ise şöyle sıralanmıştır:

- Kamu hizmetlerine alınmada hizmetin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayırım yapılamaz; mevzuat tüm kamu görevlilerine saydamlık, tarafsızlık ve ilkeleri doğrultusunda uygulanır,
- Memurlara ve sözleşmeli personele, yaptıkları hizmetler için gerekli eğitim, bilgi, yeterlik, tecrübe ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde ilerleme ve yükselme imkanı sağlanır,
- Memurların ve sözleşmeli personelin kamu hizmetlerine girmeleri, ilerlemeleri, yükselmeleri ve görevlerine son verilmesi mevzuatla önceden belirlenmiş kurallara ve başarı durumlarına dayanır,

- Görevin etkili ve verimli yürütülmesi, yaratıcılık, girişimcilik, çalışma disiplini ve görevin yürütülmesinde gösterilen gayret, personel ve başarı değerlendirmesi ile ölçülür ve bu değerlendirmeler yeterliliğin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerde, hizmetle ilişkin başlıca dayanaktır,
- Memurlar ve sözleşmeli personel, yaptıkları her türlü eylem ve işlemin sonuçlarından sorumludur.

8.2.2. Kamu Personeli Kanunu Taslağında Öngörülen Düzenlemeler

Çıkarılması düşünülen ve yürürlüğe girdiğinde 657 sayılı DMK'nın yerini alacak olan Kamu Personeli Kanunu, mevcut hükümet programında ve Acil Eylem Planında öngörülen "Kamu Yönetimi Reformu" içinde yer alan üç temel kanundan (Kamu Yönetimi Temel Kanunu, Yerel Yönetim Kanunları ve Kamu Personeli Kanunu) bir tanesidir. Hükümetin "Kamu Yönetimi Reformu" nun üçüncü ayağı olan Kamu Personeli Kanunu taslağı uzunca bir süreden beri tartışılmaktadır. 134 madde ile Memur Kadroları ve Sözleşmeli Personel Pozisyonlarının Standart unvanlarını içeren 2 listeden oluşan Kanun Taslağı, kamu personel rejimimizle ilgili önemli ve köklü değişiklikler içermektedir. Bu çerçevede, "Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı"nda performans değerlemesiyle ilgili olarak öngörülen düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir (www.memurlar.net):

- **Türk kamu personel yönetiminin temel ilkeleri değiştirilmektedir.**

Buna göre, 657 sayılı DMK'nın Temel İlkeler başlığını taşıyan 3. maddesinde "sınıflandırma", "kariyer" ve "liyakat" olmak üzere üç başlık altında düzenlenen ilkelerin yerine, Kamu Personeli Kanunu Taslağı'nın Temel İlkeler başlığını taşıyan 4. maddesinde "eşitlik ve tarafsızlık", "kariyer", "yeterlilik", "başarı değerlendirmesi" ve "hesap verilebilirlik" olmak üzere beş temel ilke getirilmesi öngörülmektedir. Söz konusu ilkeler aşağıda açıklanmıştır (Md. 4).

Eşitlik ve Tarafsızlık: Kamu hizmetlerine alınmada hizmetin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayırım yapılamaz; mevzuat tüm kamu görevlilerine saydamlık, doğruluk ve adalet ilkeleri doğrultusunda uygulanır.

Kariyer: Memurlara, yaptıkları hizmetler için gerekli eğitim, bilgi, yeterlilik, tecrübe ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde ilerleme ve yükselme imkanı sağlar.

Yeterlilik: Memurların ve sözleşmeli personelin kamu hizmetlerine girmeleri, ilerlemeleri, yükselmeleri ve görevlerine son verilmesi önceden belirlenmiş nesnel niteliklere, sosyal ve etik normlara ve başarı durumlarına dayanır.

Başarı Değerlendirmesi: Görevin etkili ve verimli yürütülmesi, yaratıcılık, girişimcilik, çalışma disiplini, görevin yürütülmesinde gösterilen gayret ve başarı sicil ile değerlendirilir ve bu değerlendirmeler yeterliğin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerde, hizmetle ilişkin kesilmesinde başlıca dayanaktır.

Hesap Verilebilirlik: Memurlar ve sözleşmeli personel, yaptıkları her türlü eylem ve işlemin maddi ve moral sonuçlarından sorumludur.

Bu açıdan ele alındığında taslak, kamu personelinin yetkinliğinin artırılması, yönetimde açıklık ve vatandaş memnuniyetinin artırılması gibi evrensel kamu yönetimi ilkelerinin yanı sıra insan kaynakları yönetiminin en önemli konuları arasında yer alan performans değerlemesine doğrudan vurgu yapması açısından olumlu bir girişim olarak değerlendirilebilir. Ancak bu ilkelere işlerlik kazandıracak müesseselerin yeterince açık biçimde tanımlanmamış olması sistemin eskiden olduğu gibi politize olmasına ve bürokratizme yol açabileceği endişelerini de beraberinde getirmektedir.

- **Tüm kamu kurumları kanun kapsamına dahil edilmektedir.**

657 sayılı DMK'nın İstihdam Şekillerine ilişkin 4. maddesinde kamu hizmetlerinin memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürüleceği ile kanunun Genel ve Katma Bütçeli Kurumlar, İl Özel İdareleri, Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlarda, kanunlarla kurulan fonlarda, kefalet sandıklarında veya Beden Terbiyesi Bölge Müdürlüklerinde çalışan memurlar hakkında uygulanacağı belirtilmekteydi. Taslakta ise tüm kamu kurumları kanun kapsamına dahil edilerek istihdam şekilleri olarak memur, sözleşmeli personel, geçici personel,

diğer kamu görevlileri ve işçiler olmak üzere beş tip istihdam öngörülmektedir (Md. 5). Ayrıca kapsam da genişletilerek kanunun, genel ve özel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinde, il özel idareleri ve belediyeler ile bunlara bağılı kuruluşlarda, üyelerinin tamamı köylerden oluşan birlikler dışındaki mahallî idare birliklerinde, düzenleyici ve denetleyici kurumlarda, sosyal güvenlik kurumlarında, kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağılı ortaklıkları ile sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan kuruluşlarda çalışan memurlar ve sözleşmeli personel hakkında uygulanacağı öngörülmektedir (Md. 2).

- **Derece ve kademe sisteminden basamak ve kıdem yılı sistemine geçilmektedir.**

657 sayılı DMK'ya göre devlet memurları, 15 derecelik bir rütbe hiyerarşisi içinde görev yürütmektedir. Hangi memurun hangi dereceden göreve başlayacağı ve hizmet içinde hangi dereceye kadar yükselebileceği kişinin diplomasına göre belirlenir. Ayrıca çalışılan her yıl için de kademe ilerlemesi öngörülmektedir. Kamu Personeli Kanunu Taslağı'nda derece ve kademe sisteminden vazgeçilerek basamak ve kıdem yılı sistemi getirilmektedir. Buna göre memurlar açısından, ilk defa memur olarak göreve atanmaların 1. basamaktan göreve başlaması ve basamak ilerlemesine ilişkin esaslar çerçevesinde 10. basamağa kadar ilerlemeleri öngörülmektedir (Md. 44). Basamak ilerlemesinin 3 yılda bir ve tüm personel için yılbaşında yapılması düzenleme altına alınmaktadır. Ayrıca olumsuz sicil alınan yılların bu hesaplamada dikkate alınmayacağı belirtilerek derece ve kademe sisteminde olduğu gibi personelin ilerlemesi performans değerlemesi sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir. Basamak ilerlemesinin üç yılda bir ve personelin tamamı için yılbaşında yapılması, öngörülmektedir (Md. 45). Yine taslakta sözleşmeli personel açısından, sözleşmeli personel olarak istihdam edilenlerin çalıştıkları her yılın bir kıdem yılı olarak kabul edileceği ve olumsuz sicil alınan sürelerin bu sürenin hesabında dikkate alınmayacağı düzenleme altına alınmaktadır (Md. 45).

- **Sicil sisteminden personel ve başarı değerlendirme sistemine geçilmektedir.**

Kamu Personeli Kanunu Taslağı'nın konumuz açısından getirmeyi düşündüğü en önemli düzenlemelerden bir tanesi de sicil sisteminden vazgeçilerek, personel ve başarı değerlendirme sistemine geçilmesidir. Buna göre, memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile başarı ve sicil dosyaları başlıca dayanak olarak kabul edileceği öngörülmektedir (Md. 71). Benzer düzenleme 657 sayılı kanunda da bulunmakla birlikte, yönetimde siyasallaşmanın etkisiyle uygulamada sıkıntılar çıktığı bilinmektedir. Bu sebeple taslağın öngördüğü bu düzenlemenin hayata ne ölçüde geçirileceği, objektif değerlemeleri içerip içermeyeceği büyük önem taşımaktadır.

- **Değerlendirmede açıklık ilkesi getirilmektedir.**

Taslağın önemli yeniliklerden bir tanesi de temelde kapalı ve gizli sicil sistemine dayanan uygulamadan vazgeçilerek değerlendirmeye açıklık getirmesidir. Buna göre, memurlar ve sözleşmeli personel hakkındaki başarı ve sicil değerlendirmeleri kişiye özel bir yazı ile kendilerine tebliğ edilmesi öngörülmektedir (Md. 75). Böylece Bilgi Edinme Kurulu'nun muhtelif kararlarında sicil raporlarının ve özlük dosyalarının ilgili memura karşı gizliliğinin söz konusu olamayacağına ilişkin kararı da hayata geçirilerek performans değerlemesi uygulamasının amaca yönelik kullanımı sağlanabilecektir.

- **Değerleme sonuçları eğitim kararlarıyla ilişkilendirilmektedir.**

Bilindiği gibi çağdaş performans değerlemesinin amaçlarından bir tanesi de personelin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak ortaya koyarak personelin eğitime olan ihtiyacına ya da yükseltilmesine karar vermektir. Taslak, değerlendirme sonucunda başarısızlığının ve noksanlığının tespiti halinde, personelin eğitimi konusunda kurumlara sorumluluk yüklemesi açısından da olumlu olarak değerlendirilebilir. Taslağın "başarının geliştirilmesi" başlıklı 74. maddesinde,

“Başarı değerlendirme ve sicil raporlarının doldurulması ve izlenmesi sonucu, olumsuz davranışların, kusur veya eksikliklerin ya da teknik veya davranışsal yetersizliklerin tespiti halinde;

- a) Kurumun hedefleri,
- b) Yöneticilerin hedefleri,
- c) Çalışanların kurumdan beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri,

dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi ve kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır.” denilmek suretiyle değerlendirme sonuçlarıyla eğitim kararları ilişkilendirilmiştir. Ancak, olumlu sicile sahip kamu görevlilerinin değerlendirme sonuçlarının bu olumlu davranışlarının desteklenmesine yönelik olarak her hangi bir eğitim kararına dayanak olmasından bahsedilmemektedir.

- **Performansa dayalı ödeme sistemi getirilmektedir.**

Taslak, mevcut uygulamada bulunmayan performansa dayalı ödeme sistemini de hayata geçirmeyi öngörmektedir. Taslağın performans ödemesi başlıklı 111. maddesinde, “Personelin yıllık performans değerlendirme sonuçlarına göre, temel görev aylığının veya temel görev ücretinin yüzde beşini ve ilgili kurum bütçesine memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personel için konulan toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere öngörülen performans ödeneğinden karşılanmak suretiyle, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin üst yöneticilerinin, belediyelerin kurdukları birliklerde birlik meclisinin, kamu iktisadi teşebbüsleri ile bağlı ortaklıklarında yönetim kurulunun onayı üzerine, değerlendirmeyi takip eden yılda aylık olarak performans ödemesi yapılabilir. Bu şekilde bir mali yıl için ödenmesi öngörülen performans ödemesi toplam tutarı, kurum bütçesinde öngörülmüş olan performans ödeneği tutarını geçemez.” denilmektedir. Bu uygulama kamu görevlilerinin daha verimli çalışmaya teşvik edilmesi açısından olumlu bir gelişmedir. Ancak, performans ödemesinin ilgili

kurum bütçesine bu amaçla konulacak performans ödeneği tutarını geçemeyecek olması bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

- **Performans değerlemesinde katılım sağlanmaya çalışılmaktadır.**

Bilindiği gibi mevcut performans değerlemesi sistemimizde sicil amirlerinin dışında herhangi bir kesimin değerlendirme sürecine katılımı öngörülmemiştir. Taslak bu açıdan da bir yenilik getirerek, kamu görevlilerinin değerlendirilmesinde, varsa, kurum çalışanlarının ve kamu hizmetlerinden yararlananların, genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen hizmete ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanılacağını öngörmektedir (Md. 73). Ancak değerlendirme sonuçlarının kamu görevlisine kişiye özel bir yazı ile bildirileceğinin dışında, kamu görevlisinin bizzat kendisinin bu sürece açıkça katılımı konusunda her hangi bir bilgi bulunmamaktadır.

Yukarıda genel çerçevesini çizmeye çalıştığımız bu olumlu gelişmelere karşın taslak, mevcut sistemin öteden beri eleştirilen bazı yanlarında değişiklik yapmaması açısından da eleştirilebilir.

İlk olarak performans odaklı sistemlerin kağıt üzerinde ne kadar rasyonel ve teknik gerekçelere dayandırılırsa dayandırılınsın, uygulamada ortaya çıkabilecek siyasal ve kültürel etkilerden ciddi biçimde etkilenme riski bulunmaktadır (<http://www.tesev.org.tr>). Dolayısıyla sistemin başarıya ulaşabilmesi için yönetimde siyasasallaşma ve bürokratizmden kurtarılabilmesi oldukça önemlidir.

İkinci olarak, taslakta değerlemeyi yapacak personelin eğitimi konusunda herhangi bir bilgiye rastlanmamaktadır. Kamu yöneticilerinin bu konuda bir eğitime tabi tutulmaması, sistemin eskiden olduğu gibi yozlaştırılmasını engellemeyecektir.

Üçüncü eleştiri, performans değerlendirme periyoduyla ilgilidir. Yılda bir kez değerlendirme yapılması bir taraftan en son davranışın etkisi gibi değerlendirme hataları yapma olasılığını artırırken diğer taraftan da bu işlemin yararına inanılmayan, zorunlu ve rutinleşmiş bir işlem olarak algılanmasına sebep olmaktadır.

Dördüncü olarak eleştirilecek nokta, 100 tam not üzerinden değerlendirme yapma uygulamasından vazgeçilmemiş olmasıdır. Çağdaş sistemlerin hemen tamamında not sisteminin sakıncaları dikkate alınarak, bunun yerine derecelendirme (rating) sistemi benimsenmiştir. Derecelendirme sistemi ölçümde isabet açısından faydalı sonuçlar vermektedir.

Son olarak, taslakta yer alan değerlendirme kriterlerinin mevcut sistemden çok farklı olmadığı görülmektedir. Taslağın personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi başlıklı 73. maddesinde “Personel ve başarı değerlendirme amirleri, düzenleyecekleri personel ve başarı değerlendirme formlarında, memurların ve sözleşmeli personelin, görevlerinde başarılarını, bilgilerini, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetlerini, kişiliklerini, yaratıcılıklarını, girişimciliklerini, çalışma disiplinlerini, genel ehliyet ve liyakatlerini değerlendirir.” denilmek suretiyle kişilik değerlendirmesinden vazgeçilmediğini göstermektedir. Bu kriterlerin, üzerinde uzlaşmaya varılmış iş tanımları, önceden verilen hedefler ve bunların gerçekleşme derecesi ile zaman, miktar, maliyet ve kalite gibi objektif kriterler haline dönüştürülmesi yerine, mutlak ve ölçülmesi zor özellikler taşıması, sistemin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALİYE BAKANLIĞI PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BAŞARI DEĞERLEMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Üçüncü bölümde kamu kurumlarında çalışan personelin değerlendirilmesinde mevcut sicil sisteminin yetersiz kaldığı ve personelin daha adil ve objektif şekilde değerlendirilmesi için modern bir sisteme ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştu. Bu bağlamda araştırmanın amacı; Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde uygulanan mevcut başarı değerlendirme sistemindeki eksiklikleri tespit ederek yeni oluşturulacak modern bir değerlendirme sistemi hakkında öneriler geliştirmektir. Bu kapsamda aşağıdaki sorular oluşturulmuş ve başarı değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik görüşler alınmıştır.

1- Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan değerlendirici ve değerlendirilen konumunda olan personelin mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı aşağıdaki bağımsız değişkenler yardımıyla incelenmiştir.

a) Cinsiyete göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

b) Unvanlara göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

c) Öğrenim durumuna göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2- Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan değerlendirici ve değerlendirilen konumunda olan personelin mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin önerileri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı aşağıdaki bağımsız değişkenler yardımıyla incelenmiştir.

a) Cinsiyete göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

b) Unvanlara göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

c) Öğrenim durumuna göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Uygulamanın kapsamını Maliye Bakanlığı bünyesinde hizmet veren Personel Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu çalışanlar; merkez teşkilatında 1. ve 2. sicil amiri olarak belirlenen Şube Müdürü, Daire Başkanı ile değerlendirilen konumunda çalışan Memur, Şef, Uzman ve Teknik Personel'den oluşmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YAPILAN KURUMLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Araştırmada uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin analizinden önce, araştırmanın evreni olan Maliye Bakanlığının aynı zamanda da araştırmanın örneklemini olan Personel Genel Müdürlüğünün görev ve kadro açısından tanımı yapılarak genel bilgiler verilecektir.

3.1. Maliye Bakanlığının Misyonu ve Vizyonu

Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Planında Bakanlığın Misyonu, “Ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla iyi yönetim ilkeleri gözetilerek maliye politikalarının hazırlanmasına katkı sağlamak, belirlenen maliye politikalarını uygulamak, uygulamayı takip etmek ve denetlemek”. Vizyonu ise, “Hızlı ve kaliteli hizmet sunan, saydam, hesap verebilir, öncü bir Maliye Bakanlığı” şeklinde belirlemiştir.

3.2. Maliye Bakanlığının Teşkilat Yapısı

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü internet sayfasında Bakanlığın teşkilat yapısının tarihi gelişimi şu şekildedir : Maliye Bakanlığı 1923 yılında kurulmuş, ancak örgüt yapısı ve görevleri 05.06.1936 tarih ve 2996 sayılı kuruluş kanunu ile belirlenmiştir. Bu kanunda Bakanlığın kuruluş amacı; “Devletin genel ekonomik politika hedeflerine göre, bu hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla konulan esaslar çerçevesinde genel giderleri karşılayacak gelir kaynaklarını bulmak; gelirleri toplamak, giderlerin ödenmesini sağlamak, Devletin mallarını idare etmek ve devlet hesaplarını uluslararası iktisadi işbirliği ve dış yardımlar konusunda yabancı devletlerle, uluslararası teşekkül ve mali müesseselerle temaslarda bulunmak ve ilişkileri düzenlemek” olarak belirlenmiştir (www.pergen.gov.tr):

Daha sonra 14.12.1983 tarihinde yürürlüğe giren 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlık, Gümrük ve Tekel Bakanlığı ile birleştirilerek Maliye ve Gümrük Bakanlığı adını almış, ancak 1993 yılında gümrük teşkilatının ayrılmasıyla 02.07.1993 tarih ve 484 sayılı KHK ile tekrar “Maliye Bakanlığı” adını almıştır.

Maliye Bakanlığının kurulmasına, teşkilat ve görevlerine ilişkin esasları düzenleyen 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de, Bakanlığın kuruluşundaki amaç; maliye politikalarının uygulanması, uygulamanın takibi ve denetlenmesi hizmetlerini yapmak olarak tanımlamıştır.

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde iki ayrı statüde personel çalışmaktadır. İlk statüyü 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi olarak görev yapan ve “Memur” olarak adlandırılan personel oluşturmaktadır. Genel Müdürlükte; Şef, Uzman, Şube Müdürü, Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür bu statüde çalışmaktadır. İkincisini ise, yine 657 DMK’ya göre 4/B statüde istihdam edilmekte olan ve “Sözleşmeli Personel” olarak adlandırılan personel oluşturmaktadır. Bu grupta, Programcı, Mühendis, Çözümleyici, Tekniker, Teknisyen vs. bulunmaktadır.

Tablo 6’daki verilerden de anlaşılacağı üzere, Maliye Bakanlığı’nda “2007 Yılı Faaliyet Raporu” verilerine göre toplam 23820 kişi çalışmaktadır. Bu kişilerin

3080'i Merkez Teşkilatında, 20728'i Taşa Teşkilatında, 12'si ise Yurtdışı teşkilatında görev yapmaktadır.

Tablo 6: Kadroların Teşkilat Bazında Dağılımı

TEŞKİLAT	KİŞİ
MERKEZ	3080
TAŞRA	20728
YURTDIŞI	12
TOPLAM	23820

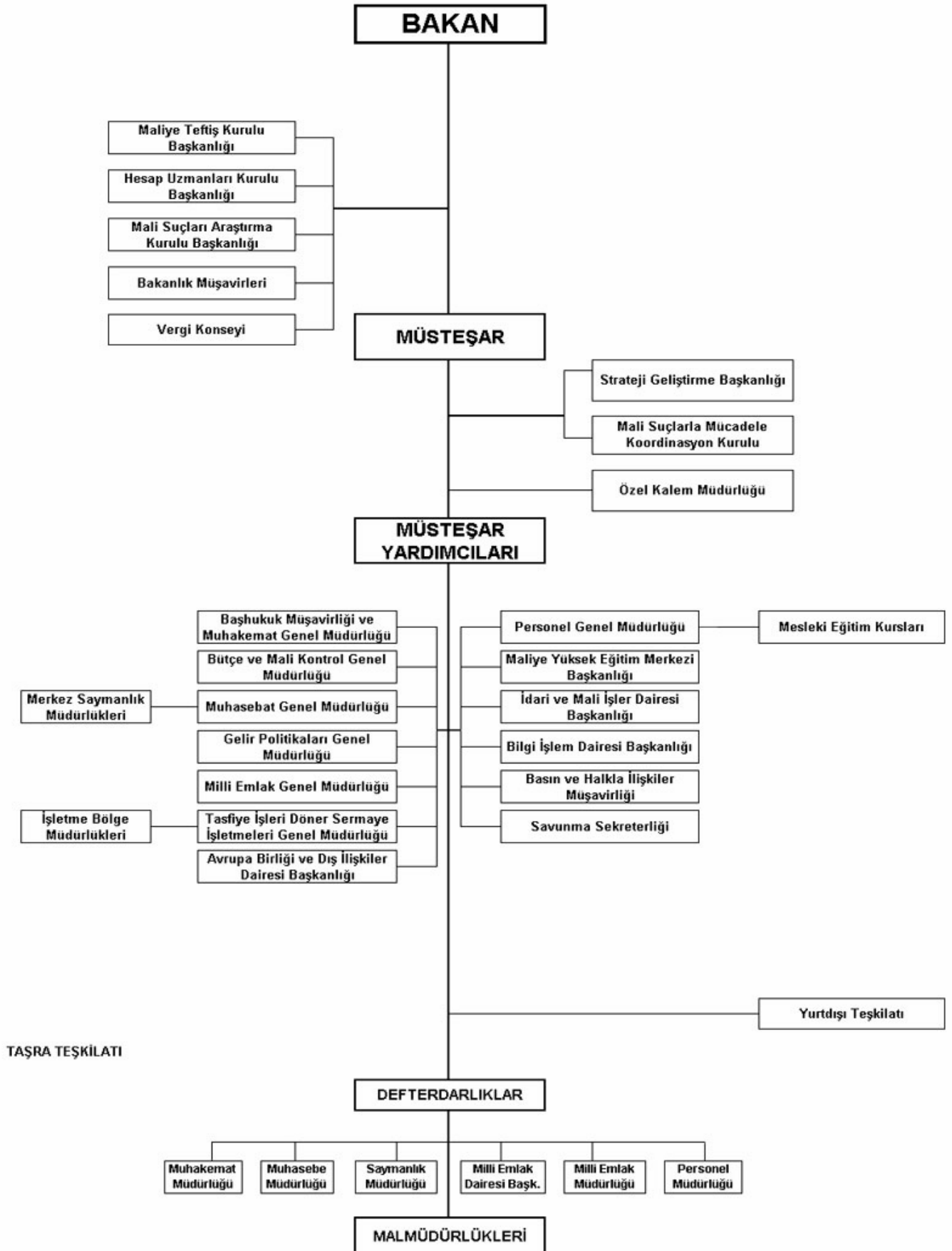
Ayrıca, Personel Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında çalışan personel sayısı unvanlarına göre Tablo 7'de gösterilmiştir. Buna göre Genel Müdürlükte; 1 Genel Müdür, 3 Genel Müdür Yardımcısı, 9 Daire Başkanı, 1 Bilgi İşlem Merkezi Müdürü, 18 Şube Müdürü ile birlikte toplam 251 personel görev yapmaktadır.

Tablo 7: Personel Genel Müdürlüğünün Unvanlara Göre Sayısı

UNVAN	KİŞİ
PERSONEL GEN. MÜD.	1
GENEL MÜD. YARD.	3
DAİRE BAŞK.	9
BİLGİ İŞLEM MER. MÜD.	1
ŞUBE MÜDÜRÜ	18
UZMAN	37
MÜTERCİM	1
PROGRAMCI	7
ÇÖZÜMLEYİCİ	3
ŞEF	14
MEMUR	72
BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	4
VERİ HAZ. VE KON. İŞL.	71
İSTATİSTİKÇİ	2
DAĞITICI	8
TOPLAM	251

Maliye Bakanlığı; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlardan oluşmaktadır. Bakanlığın teşkilat yapısı Şekil 5'te gösterilmiştir.

MALİYE BAKANLIĞI MERKEZ VE TAŞRA TEŞKİLATI



3.3. Personel Genel Müdürlüğünün İdari Yapısı Hakkında Genel Bilgiler

Personel Genel Müdürlüğü, 29.05.1936 tarih ve 2996 sayılı Maliye Vekaleti Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanununun 16. Maddesi gereğince “Zat İşleri Müdürlüğü” olarak ilk kuruluşunu gerçekleştirmiştir (www.pergen.gov.tr):

Daha sonra, 29.05.1946 tarih ve 4910 sayılı Kanunla ismi “Özlük İşleri Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir. Birimimiz 27.06.1976 tarihli Bakanlık Onayı ile “Personel ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı” olarak adlandırılmıştır. Bunu takiben söz konusu dairenin 16.03.1978 tarihli Bakanlık Onayı ile “Donatım, Kıymetli Kağıtlar ve İdari İşler Dairesi Başkanlığı” ile birleştirilmesi sonucu “Personel ve İdari İşler Genel Müdürlüğü” kurulmuştur. 13.12.1983 tarih ve 178 sayılı Maliye ve Gümrük Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile de İdari İşlerden ayrılarak “Personel Genel Müdürlüğü” oluşturulmuştur.

Mevcut durumda Personel Genel Müdürlüğü; merkezde 1 Genel Müdür, 3 Genel Müdür Yardımcısı, 10 Daire Başkanı, 1 Bilgi İşlem Merkezi Müdürü ve 31 Şube Müdürü kadrosu, taşrada 81 İl Personel Müdürlüğü ve 3 Mesleki Eğitim Kurs Müdürlüğü ile Bakanlığımız personelinin özlük ve sicil işlemlerini yürütmektedir.

Personel Genel Müdürlüğünün görevleri 13.12.1983 tarih ve 178 sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 25 inci maddesi ile aşağıda belirtildiği şekilde düzenlenmiştir:

a) Bakanlığın insangücü planlaması ve personel politikasıyla ilgili çalışmaları yapmak; personel sisteminin geliştirilmesiyle ilgili tekliflerde bulunmak,

b) Bakanlık personelinin atama, nakil, özlük, emeklilik işleriyle ilgili işleri yapmak,

c) Bakanlık kadrolarının ilgili birimlerinin görüşünü aldıktan sonra dağıtım, tahsis ve tenkisini sağlamak,

d) Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile ilgili eğitim planlarının koordinasyonunu sağlamak, Bakanlık personeli ile ilgili temel eğitim programlarını

düzenlemek ve uygulamak,

e) Personel hareketleri ve eğitim faaliyetleri ile ilgili yayım hizmetlerini yürütmek,

f) Bağlı ve ilgili kuruluşların özel kanunları dolayısıyla Bakanlığa verilmiş görevlerin yürütülmesinde koordinasyonu sağlamak,

g) Bakanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak.

Personel Genel Müdürlüğü yukarıda belirtilen görevleri merkezde şube müdürlüklerince, taşrada defterdarlık personel müdürlüklerince ve mesleki eğitim kurs müdürlüklerince yerine getirir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Uygulanan bu yöntem ile; Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan çeşitli unvanlardaki personelin başarı değerlendirme sistemine yönelik görüşleri alınarak sistemin eksik yönleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca uygulanan anket sayesinde sağlıklı ve çağdaş bir başarı değerlendirme sistemi için olması gereken unsurlar hakkında öneriler toplanmıştır. Bunların yanı sıra ankette içerik olarak kişisel bilgilere de yer verilmiştir.

Araştırmada aynı zamanda değerlendirici ve değerlendirilen konumundaki personel arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı da inceleme konusunu oluşturmaktadır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Maliye Bakanlığı çalışanları, örneklemini ise, Merkez Teşkilatındaki Personel Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu Müdürlükte, memur ve sözleşmeli olarak toplam 251 personel çalışmaktadır. Bu 251 kişiden bazıları çeşitli kurumlarda geçici görevli olarak çalışmaktadır. Ayrıca anketin uygulandığı zamanın kış dönemindeki karne tatiline rastlaması izinli personelin sayısını arttırmıştır. Bu nedenle anket soruları sadece 170 kişiye dağıtılabilmektedir.

Dağıtılan bu anketlerden 140'ı geri alınmıştır. Geri dönüşüm oranı % 83'dür.

Anketin Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının tamamı üzerinde yapılmasındaki güçlükler nedeniyle sadece Personel Genel Müdürlüğünde uygulanmasına karar verilmiştir. Genel Müdürlükte çalışan tüm unvanlar için ayrı ayrı değerlendirme yapmanın güçlüğü ve böyle bir değerlendirmenin çalışma için gerekli olmayışı, bazı kriterler açısından çalışanları 2 grupta toplamayı yeterli kılmıştır. Bu kriterlerden en önemlisi; değerleyen ve değerlendirilen ayrımıdır. İlk grubu değerlendirilenler oluşmaktadır. Bu gruba girenler; Memur, Şef, Uzman, Teknik Personel'dir. İkinci grupta ise değerlendirenler bulunmaktadır. Bunlar; Daire Başkanları ve Şube Müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasında bu iki grubun görüşleri ve önerilerinden yararlanılmıştır ve gruplar arası ilişkiler incelenerek aralarında bir fark olup olmadığı çeşitli istatistiksel testler yardımıyla araştırılmıştır. Şayet bu iki grup arasında fark var ise bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için sıra ortalamalarına bakılmıştır.

4.2. Pilot Uygulaması ve Güvenirliği

Araştırmanın pilot uygulaması Personel Genel Müdürlüğü'nde görevli olan 2 Uzman, 4 Şef ve 25 Memur olmak üzere toplam 31 kişi üzerinde yapılmıştır. Yapılan bu pilot çalışmasında, daha önceden hazırlanmış olan anket soruları sorulmuştur. Anketin geneline ve tek tek sorulara ilişkin yanıtların yanı sıra, çalışanların görüş ve önerilerine ulaşılmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen sonuçlara göre etkileşim kurulamayan bazı sorular ve hipotezler değiştirilmiştir. Bazı sorular ise farklı biçimde sorulmuştur.

Herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracındaki ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla "Güvenirlilik Analizi" kullanılır. Başka bir anlatımla deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından (cevaplarından) hareketle deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ne oranda ölçtüğünü test etmek amacıyla uygulanır. Güvenirlilik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçme aracının güvenilirliği

artmaktadır (Ural, Kılıç, 2006: 286). Cronbach (Alfa) en sık kullanılan güvenilirlik katsayısıdır. Yapılan pilot çalışması sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur. Bu da araştırmanın güvenilirliğini oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

4.3. Anket Çalışması Hakkında Genel Bilgiler

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi ve unvan gibi deneklerin kişisel özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde; mevcut başarı değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri, üçüncü bölümde ise; bazı değerlendirme sistemine ilişkin önerileri içeren ifadeler yer verilmiştir. Anket sorularının 11'i sınıflama, 28'i altılı derecelendirme ölçeği, 1'i ise açık uçludur. Açık uçlu soruda cevaplayıcıların belirtmiş olduğu görüşler Ek 7'de verilmiştir.

Veriler, uygulanmakta olan mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşler ile yeni oluşturulacak başarı değerlendirme sistemine ilişkin önerileri kapsayan, değerlendirmenin hangi sıklıkta yapılması, değerlendirmede hangi özelliklere önem verilmesi gerektiği ve değerlendirmenin kim tarafından yapılması gerektiği, değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçların çalışanlara nasıl yansıtılması gerektiği ve de değerlendirme sonucunda başarısız bulunan personel için nasıl bir uygulama yapılmasına ilişkin düşünceleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anketin (Bkz.Ek-5) uygulanması sayesinde elde edilmiştir.

Anketin öncelikle ön uygulaması yapılarak, anlaşılabilirliği ve istenen verileri sağlayıp sağlayamadığı saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan ön çalışma sonucunda anket formu gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmış ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Anketin baş tarafına, araştırmanın amacını açıklayan bir sunuş yazısı konulmuş ve söz konusu yazıda, anket üzerine isim, imza gibi kimlik bilgilerinin yazılmasına gerek bulunmadığı belirtilerek, görüş ve düşüncelerin rahat bir şekilde ifade edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca anket formu örneklem grubuna bizzat uygulayıcı tarafından dağıtılarak, cevaplayıcılara araştırmanın amacı ve önemine

ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırmacının aynı zamanda araştırma yapılan Kurumun personeli olmasının veri toplama sürecinin sağlıklı bir şekilde yapılmasına önemli ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Örneklem grubunun anketin cevaplanmasına büyük ilgi gösterdikleri, görüş ve düşüncelerini objektif bir biçimde ifade etmekten çekinmedikleri gözlenmiştir. Anketin uygulama sürecinde güçlüklerle karşılaşılması ve daha fazla desteklenmesi amacıyla Genel Müdürlük Makamından yazılı olur alınmıştır (Bkz. Ek-6). Anket araştırmacı tarafından 10 gün geçtikten sonra toplanmıştır.

Uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla, Cronbach (Alfa) katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan bu hesaplama sonucunda, güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur. Bu da araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.3.1. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada, anket uygulaması ile elde edilen ham bilgilerin veri haline dönüştürülmesi ve analizi için SPSS istatistik yazılım paket programı kullanılmıştır. Bu veriler SPSS programının 14.0 sürümünde oluşturulan veri kütüğüne aktarılmıştır. Program kütüğüne aktarılan bu veriler, araştırmanın amaçlarına uygun olarak kodlanarak, çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır.

Verilerin analizi yapılırken betimsel istatistiklerden frekans (f) ve yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS) sonuçlarından yararlanılmıştır. Böylece anketin bütün soruları üzerinde frekans dağılımlarına bakılarak yorumlar yapılmıştır. Ayrıca değerlendirme sistemine ilişkin geliştirilen hipotezler, T-Testi, Mann-Whitney U-testi ve Kruskal Wallis testi yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır.

Ankette kullanılan Likert ölçeğine göre elde edilen görüş ve önerilerin aritmetik ortalamaları aşağıda Tablo 8'de gösterilen derecelendirme aralıkları esas alınarak yorumlanmıştır. Dereceleme maddeleri, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum”, seçeneklerinden oluşturulmuştur. Yanıtlar “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle

Katılmıyorum”a ve 5’ten 1’e doğru sayısal değerler verilerek sıralanmıştır. Değerlendirme ölçeğinin puan aralığının hesaplanmasında ($5-1=4$, $4/5= 0,80$) katsayısı esas alındığında; ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı aşağıdaki şekilde olmuştur.

Tablo 8 : Aritmetik Ortalamaların Derecelendirme Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80
2	Katılmıyorum	1.81-2.60
3	Kararsızım	2.61-3.40
4	Katılıyorum	3.41-4.20
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21-5.00

4.3.2. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Bu araştırmada uygulanan anket tekniğinin ve anket sorularının denenmesiyle örneklemin evreni yansıtacak nitelikte olduğu, örnekleme alınan tüm grupların verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır. Araştırmada ayrıca, kullanılan Likert’in altılı ölçeğinin yeterli olacağı; anket sonuçlarının veri haline getirilmesi ve yorumlanması için SPSS istatistik bilgisayar programının bu tür bir araştırma için ideal ve yeterli bir araç olduğu; uygulanan anket sorularına araştırmaya katılan bireylerin objektif ve samimi cevaplar verdikleri; betimsel verilerin ise sayısal tablolar halinde gösterilmesinin uygun olacağı varsayılmıştır.

Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Genel Müdürlüklerinde çalışan personel sayısının fazla olması nedeniyle anket bütün genel müdürlükler yerine sadece Personel Genel Müdürlüğü çalışanlarıyla sınırlı tutulmuştur. Ayrıca Personel Genel Müdürlüğünde çalışan 251 personelden bazıları geçici görev ile çeşitli kurumlarda görevlendirildiklerinden anketin uygulanması sadece mevcut personelle sınırlı kalmıştır.

5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN YORUMLANMASI

5.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

Ankete katılan cevaplayıcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi ve unvanlarına ilişkin bilgiler ile unvanlarına göre başarı değerlendirme hakkında kurs veya seminerlere katılma durumları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bay	63	45
	Bayan	77	55
	Toplam	140	100,0

Tablo 9'deki verilere göre; ankete katılanların % 55'i kadın, % 45'i erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Anketin cinsiyet açısından hemen hemen aynı orandaki kadın erkek deneğe uygulandığını söylemek mümkündür.

Tablo 10: Katılımcıların Yaş Dağılımı.

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	Frekans	Yüzde
Yaş	20-30	10	7,1
	31-35	15	10,7
	36-40	49	35,0
	41-45	42	30,0
	46 ve üstü	24	17,1
	Toplam	140	100,0

Tablo 10'daki katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, 46 ve üstü yaş grubunda çalışanların % 17,1 gibi bir oranda olduğu görülmektedir. Katılımcıların 36-45 yaş aralığındaki kişi sayısı 91; oranı ise % 65'dir. Tablodan da anlaşılacağı üzere genelde çalışanlar bu yaş aralığında bulunmaktadırlar. 20-35 yaş arası çalışanların ise toplam oranının % 17,8 olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı.

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	Frekans	Yüzde
Öğrenim Durumu	İlk-Orta	2	1,4
	Lise veya Dengi Okul Mezunu	10	7,1
	Yüksekokul Mezunu	40	28,6
	Fakülte Mezunu	73	59,3
	Yüksek Lisans/Doktora	5	3,6
	Toplam	140	100,0

Araştırmaya katılan denekler öğrenim durumlarına göre değerlendirildiğinde, en fazla payı % 59,3 ile Fakülte Mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu oran Yüksek Lisans- Doktora yapanların oranı ile birleştirildiğinde toplam % 62,9 ile katılımcıların oldukça yüksek bir çoğunluğa sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	Frekans	Yüzde
Hizmet Süresi	0-5 Yıl	9	6,4
	6-10 Yıl	30	21,4
	11-15 Yıl	9	6,4
	16-20 Yıl	51	36,4
	21 Yıl ve Üstü	41	29,3
	Toplam	140	100,0

Katılımcıların hizmet sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında, 21 yıl üstü hizmete sahip deneklerin oranının % 29,3 olduğu görülmektedir. Kadın personelin 20 hizmet yılını doldurduklarında emekliye ayrılabilirdikleri de dikkate alındığında, araştırmaya katılanların büyük bir oranının emeklilik yaşına gelmiş olduklarını söylemek mümkündür. Deneklerin % 6,4 oranında 0-5 yıl arası, % 21,4 ile 6-10 yıl arası, % 6,4 ile de 11-15 yıl arası, % 36,4 ile de 16-20 yıl arası hizmete sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	Frekans	Yüzde
Unvan	Memur	82	58,6
	Şef/Uzman	27	19,3
	Teknik Personel	10	7,1
	Şube Müdürü	15	10,7
	Daire Başkanı	6	4,3
	Toplam	140	100,0

Katılımcılara unvan açısından bakıldığında % 58,6'sı Memur, % 19,3'sü Şef-Uzman, % 7,1'i Teknik Personel, % 10,7'si Şube Müdürü, % 4,3'ü Daire Başkanı olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 15'ini değerlendirici, % 75'ini ise değerlendiriciler konumundaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Unvanlara Göre Başarı Değerlendirme Kursuna veya Seminerine Katılma Durumu.

UNVAN	Katılmadım	Bir Kurs veya Seminere Katıldım	Çok Sayıda Kurs veya Seminere Katıldım	TOPLAM
Memur	44	22	16	82
	% 53,7	% 26,8	% 19,5	% 100,0
Şef/Uzman	21	3	3	27
	% 77,8	% 11,1	% 11,1	% 100,0
Teknik Personel	4	2	4	10
	% 40,0	% 20,0	% 40,0	% 100,0
Şube Müdürü	7	5	3	15
	% 42,9	% 35,7	% 21,4	% 100,0
Daire Başkanı	0	1	5	6
	% ,0	% 16,7	% 83,3	% 100,0
TOPLAM	76	33	31	140
	% 54,3	% 23,9	% 22,1	% 100,0

Tablo 14'den anlaşılacağı üzere, katılımcıların unvanlarına göre başarı değerlendirme kursuna veya seminere katılma durumuna bakıldığında; % 54,3'ü "katılmadım", % 23,9'u "Bir Kurs veya Seminere Katıldım", % 22,1'i ise "Çok Sayıda Kurs veya Seminere Katıldım" yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Kursu veya seminere katılmayanların çoğunluğunu % 77,8 oranla Şef veya Uzmanların

oluşturduğu görülmektedir. Daire Başkanlarının % 83,3 oran ile “Çok Sayıda Kurs veya Seminere Katıldım” yönünde cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 14’den çıkan sonuca göre; ankete katılanların yarısından çoğunun (% 54) başarı değerlendirme sistemiyle ilgili bir kursa veya seminere katılmadığı görülmektedir. Bu sonuç çalışanların başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almadığını göstermektedir.

5.2. Mevcut Başarı Değerleme Sistemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 15: “Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	22	28	15	12	2	3	82	2,43	1,29
	Yüzde	26,8%	34,1%	18,3%	14,6%	2,4%	3,7%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	7	13	3	3	0	1	27	2,22	1,18
	Yüzde	25,9%	48,1%	11,1%	11,1%	,0%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	1	2	3	3	0	1	10	3,20	1,39
	Yüzde	10,0%	20,0%	30,0%	30,0%	,0%	10,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	8	3	2	1	0	15	2,60	1,05
	Yüzde	6,7%	53,3%	20,0%	13,3%	6,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	3	0	3	0	0	6	3,00	1,09
	Yüzde	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	31	54	24	23	3	5	140	2,48	1,26
	Yüzde	22,1%	38,6%	17,1%	16,4%	2,1%	3,6%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

Tablo 15’den de anlaşılacağı üzere “Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.” ifadesine Daire Başkanlarının % 50’si “Katılıyorum” düzeyinde; % 50 de “Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. En düşük düzeyde katılım ise %11,1 oranla Şef ve Uzmanlardan gelmiştir. Bu ifadeye en yüksek düzeyde “Katılmıyorum” diye cevap veren grubu ise % 53,3 oranla Şube Müdürleri oluşturmuştur. Genel olarak cevaplayıcıların, “Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.” ifadesine katılmadıkları ($\bar{X}=2,48$) görülmektedir. Adil olmayan bir sistemde değerlendiricilerin, personeli gerçek anlamda değerlendirmeleri ve Türk kamu personel sisteminin en önemli ilkesi olan

“Liyakat” ilkesine göre değerlendirme yapılması mümkün görülmemektedir. Objektif kriterlere dayalı ve adil şekilde yapılamayan bir değerlendirme, başarılı ve başarısız personeli ayırt etmekten uzak olacaktır. Sonuç olarak adil bir değerlendirme yapılamayacaktır.

Tablo 16: “Sicil kelimesi personel üzerinde korku, çekingenlik ve baskı oluşturmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	5	20	4	37	14	2	82	3,50	1,26
	Yüzde	6,1%	24,4%	4,9%	45,1%	17,1%	2,4%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	6	2	14	5	0	27	3,67	1,03
	Yüzde	,0%	22,2%	7,4%	51,9%	18,5%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	1	3	1	3	2	0	10	3,20	1,39
	Yüzde	10,0%	30,0%	10,0%	30,0%	20,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	9	0	5	1	0	15	2,87	1,12
	Yüzde	,0%	60,0%	,0%	33,3%	6,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	2	0	3	1	0	6	3,50	1,22
	Yüzde	,0%	33,3%	,0%	50,0%	16,7%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	6	40	7	62	23	2	140	3,44	1,22
	Yüzde	4,3%	28,6%	5,0%	44,3%	16,4%	1,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Sicil kelimesi personel üzerinde korku, çekingenlik ve baskı oluşturmaktadır” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 50 oranla Daire Başkanlarından, en düşük düzeyde katılım ise % 30 oranla Teknik Personelden gelmiştir. Bu ifadeye en yüksek düzeyde “Katılmıyorum” diye cevap veren grubu ise % 60 oranla Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Tüm grupların, sicil kelimesinin personel üzerinde korku, çekingenlik ve baskı oluşturduğu görüşüne katıldıkları ($\bar{X} = 3,44$) görülmektedir.

Özellikle değerlendirici konumundaki Daire Başkanlarının bu görüşe katılmaması, Şube Müdürlerinin ise bu görüşe katılması dikkat çekici bulunmuştur. Bu sonuç ayı zamanda Daire Başkanlarının sicil vermenin kimi zaman korku, çekingenlik ve baskı aracı olarak kullanıldığını kabul etmeleri anlamını taşımaktadır.

Tablo 17: “Sicil verme yasal zorunluluk nedeniyle yapılan rutin işlerden biridir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	10	18	5	30	18	1	82	3,38	1,39
	Yüzde	12,2%	22,0%	6,1%	36,6%	22,0%	1,2%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	1	4	1	15	5	1	27	3,81	1,14
	Yüzde	3,7%	14,8%	3,7%	55,6%	18,5%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	1	7	1	1	10	4,20	0,78
	Yüzde	,0%	,0%	10,0%	70,0%	10,0%	10,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	5	0	7	3	0	15	3,53	1,18
	Yüzde	,0%	33,3%	,0%	46,7%	20,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	1	0	5	0	0	6	3,67	0,81
	Yüzde	,0%	16,7%	,0%	83,3%	,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	11	28	7	64	27	3	140	3,55	1,28
	Yüzde	7,9%	20,0%	5,0%	45,7%	19,3%	2,1%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Sicil verme yasal zorunluluk nedeniyle yapılan rutin işlerden biridir.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 83,3 oranında Daire Başkanları ve % 70 oranında Teknik Personelden; en düşük düzeyde katılım ise % 36,6 oranla Memurlardan gelmiştir. Bu ifadeye katılmayanların çoğunluğunu % 33,3 oranla Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Genel olarak baktığımızda ise, cevaplayıcıların çoğunluğu ($\bar{X} = 3,55$) bu ifadeye “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir.

Tablodaki sonuçlardan, değerlendirici konumundakilerin değerlendirmenin yasal zorunluluk nedeniyle yapılan bir işlem olduğunu düşünmeleri dikkat çekici bulunmuştur. Mevcut değerlendirme sisteminde kullanılan sicil formlarının doldurulmasının önemine inanılmadan her yıl yenilenerek yapılan rutin bir iş olduğu bu sonuçlar sayesinde tekrar ortaya konulmuştur. Sonuç olarak değerlendiriciler, zamanı geldiğinde sadece yasa gereği sorumluluğunu yerine getirmek için kendilerine verilen formları doldurduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 18: “Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayı ayırt etmekten uzaktır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	8	8	2	29	31	4	82	3,96	1,37
	Yüzde	9,8%	9,8%	2,4%	35,4%	37,8%	4,9%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	2	1	3	11	10	0	27	3,96	1,16
	Yüzde	7,4%	3,7%	11,1%	40,7%	37,0%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	1	6	3	0	10	4,20	0,63
	Yüzde	,0%	,0%	10,0%	60,0%	30,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	4	0	7	3	0	15	3,47	1,30
	Yüzde	6,7%	26,7%	,0%	46,7%	20,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	2	0	3	1	0	6	3,50	1,22
	Yüzde	,0%	33,3%	,0%	50,0%	16,7%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	11	15	6	56	48	4	140	3,90	1,28
	Yüzde	7,9%	10,7%	4,3%	40,0%	34,3%	2,9%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayı ayırt etmekten uzaktır.” ifadesine en yüksek derecede katılım % 60 oranla “Katılıyorum” diye cevap veren Teknik Personelden; en düşük düzeyde katılım ise aynı cevapla ve % 35,4 oranla Memurlardan gelmiştir. Bu ifadeye katılmayanların çoğunluğunu % 33,3 oranla Daire Başkanları ile % 26,7 oranla Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Ancak, genel olarak bakıldığında, cevaplayıcıların çoğunluğu ($\bar{X}=3,90$) bu ifadeye “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmektedir.

Özellikle değerlendirici konumundaki Daire Başkanlarının ve Şube Müdürlerinin bu görüşe “Katılmıyorum” yönünde vermiş olduğu cevaplar dikkat çekici bulunmuştur. Oysa araştırma sonuçları, mevcut değerlendirme sisteminde “Liyakat” ilkesinin adil bir şekilde uygulanmadığını ve bunun sonucunda da mevcut sistemde çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesinin mümkün olmayacağını ortaya koymuştur.

Tablo 19: “Değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	17	23	6	24	7	5	82	2,95	1,52
	Yüzde	20,7%	28,0%	7,3%	29,3%	8,5%	6,1%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	3	9	1	8	5	1	27	3,22	1,47
	Yüzde	11,1%	33,3%	3,7%	29,6%	18,5%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	1	3	0	5	0	1	10	3,30	1,49
	Yüzde	10,0%	30,0%	,0%	50,0%	,0%	10,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	6	1	5	1	1	15	3,13	1,40
	Yüzde	6,7%	40,0%	6,7%	33,3%	6,7%	6,7%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	3	1	2	0	0	6	2,83	0,98
	Yüzde	,0%	50,0%	16,7%	33,3%	,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	22	44	9	44	13	8	140	3,04	1,46
	Yüzde	15,7%	31,4%	6,4%	31,4%	9,3%	5,7%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmektedir.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 50 oranla Teknik Personelden; en düşük düzeyde katılım ise % 29,3 oranla Memurlardan gelmiştir. Bu ifadeye en yüksek düzeyde katılmayanları ise % 40 oranla Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise, cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=3,04$) “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Kurumda çalışan personelin değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiğini bilmeleri, kendilerinden ne istendiğini veya istenmediğini bilmeleri, aynı zamanda da kurumun etkinliği ve verimliliğinin artırılması açısından oldukça önemlidir. Sonuç olarak, Tablo 18’deki verilere bakıldığında; cevaplayıcıların hemen hemen yarısına yakınının (% 47,1) hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bilmedikleri görülmektedir.

Tablo 20: “Kurumumuzda değerlendirmesi yapılacak personelin çok sayıda olması değerlendirmecilere sorun yaratmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	17	35	5	9	9	7	82	2,74	1,59
	Yüzde	20,7%	42,7%	6,1%	11,0%	11,0%	8,5%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	7	13	3	2	1	1	27	2,26	1,25
	Yüzde	25,9%	48,1%	11,1%	7,4%	3,7%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	1	4	2	3	0	0	10	2,70	1,05
	Yüzde	10,0%	40,0%	20,0%	30,0%	,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	3	11	0	1	0	0	15	1,93	0,70
	Yüzde	20,0%	73,3%	,0%	6,7%	,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	4	0	2	0	0	6	2,67	1,03
	Yüzde	,0%	66,7%	,0%	33,3%	,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	28	67	10	17	10	8	140	2,55	1,42
	Yüzde	20,0%	47,9%	7,1%	12,1%	7,1%	5,7%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Kurumumuzda değerlendirmesi yapılacak personelin çok sayıda olması değerlendirmecilere sorun yaratmaktadır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 33,3 oranında Daire Başkanlarından; en düşük düzeyde katılım ise % 6,4 oranla Şube Müdürlerinden gelmiştir. Bu ifadeye katılmayanların çoğunluğunu % 73,3 oranla Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=2,55$) “Katılmıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmadan çıkan sonuç; kurumumuzda değerlendirmesi yapılacak personelin çok sayıda olması değerlendirici konumunda olan Şube Müdürlerine ve Daire Başkanlarına bir sorun yaratmadığı yönündedir.

Tablo 21: “Gizli Sicil yöntemi uygulandığından, personelin eksik ve kusurlu yönlerinin öğrenilmesi ve bunları düzeltmek için çaba harcanması mümkün değildir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	11	15	1	31	20	4	82	3,56	1,49
	Yüzde	13,4%	18,3%	1,2%	37,8%	24,4%	4,9%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	3	6	2	11	4	1	27	3,37	1,39
	Yüzde	11,1%	22,2%	7,4%	40,7%	14,8%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	3	1	3	3	0	10	3,60	1,26
	Yüzde	,0%	30,0%	10,0%	30,0%	30,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	2	7	0	3	3	0	15	2,87	1,45
	Yüzde	13,3%	46,7%	,0%	20,0%	20,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	2	0	3	1	0	6	3,50	1,22
	Yüzde	,0%	33,3%	,0%	50,0%	16,7%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	16	33	4	51	31	5	140	3,45	1,44
	Yüzde	11,4%	23,6%	2,9%	36,4%	22,1%	3,6%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Gizli Sicil yöntemi uygulandığından, personelin eksik ve kusurlu yönlerinin öğrenilmesi ve bunları düzeltmek için çaba harcanması mümkün değildir.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 50 oranla Daire Başkanlarından; en düşük düzeyde katılım ise % 20 oranla Şube Müdürlerinden gelmiştir. Bu ifadeye katılmayanların çoğunluğunu % 46,7 oranla Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=3,45$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Sicil yönteminin gizli tutulması nedeniyle çalışanlar başarılı veya başarısız yönlerinin neler olduğunu bilmemekte ve bunun sonucunda da eksik yönleri hakkında eğitim alamamaktadır. Diğer bir değişle geribildirim alamayan çalışan, hangi konularda yetersiz olduğunu bilemediğinden kendini geliştirmek için bir çaba göstermeyeceklerdir. Tablodaki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılanların çoğu (% 58,5) geri bildirim almamaktadır.

Tablo 22: “Sicil raporları doldurulurken, subjektif faktörlerin (siyasi yatkinlık, hemşehrlik, kişisel ilişkiler vb.) etkisi olmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	4	8	16	30	18	6	82	3,83	1,23
	Yüzde	4,9%	9,8%	19,5%	36,6%	22,0%	7,3%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	1	2	5	10	7	2	27	3,96	1,19
	Yüzde	3,7%	7,4%	18,5%	37,0%	25,9%	7,4%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	2	4	4	0	0	10	3,20	0,78
	Yüzde	,0%	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	2	7	1	5	0	0	15	2,60	1,12
	Yüzde	13,3%	46,7%	6,7%	33,3%	,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	4	0	1	0	1	6	3,00	1,67
	Yüzde	,0%	66,7%	,0%	16,7%	,0%	16,7%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	7	23	26	50	25	9	140	3,64	1,26
	Yüzde	5,0%	16,4%	18,6%	35,7%	17,9%	6,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Sicil raporları doldurulurken, subjektif faktörlerin (siyasi yatkinlık, hemşehrlik, kişisel ilişkiler vb.) etkisi olmaktadır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 40 oranla Teknik Personelden; en düşük katılım ise % 16,7 oranla Daire Başkanlarından gelmiştir. Bu ifadeye katılmayanların çoğunluğunu % 46,7 oranla Şube Müdürleri ile % 66,7 oranla Daire Başkanları oluşturmaktadır. Teknik Personelin % 40’ı bu ifadeye “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirmiştir. Genel olarak ise cevaplayıcılar bu ifadeye, ($\bar{X}=3,64$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmadan çıkan sonuç; değerlendirici konumunda olan Daire Başkanları ve Şube Müdürleri objektif kriterlere göre değerlendirme yaptıklarını iddia etmeleri yönündedir. Oysaki gerçekte, Daire Başkanları değerlendirilecek personel ile direkt olarak çalışmadığından ve kendi işlerinin yoğunluğundan dolayı Şube Müdürlerinin görüşlerine yakın değerlendirme yapmaktadırlar. Bu durum Türk kamu personel sisteminde değerlendirici konumundaki yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerin objektif ve güvenilir olmadığını göstermektedir.

Tablo 23: “Değerlendirme personelin birbiriyle kıyaslanması suretiyle yapılmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	8	25	7	23	11	8	82	3,34	1,51
	Yüzde	9,8%	30,5%	8,5%	28,0%	13,4%	9,8%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	1	9	1	8	2	6	27	3,70	1,63
	Yüzde	3,7%	33,3%	3,7%	29,6%	7,4%	22,2%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	4	2	1	3	10	4,30	1,33
	Yüzde	,0%	,0%	40,0%	20,0%	10,0%	30,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	2	5	0	6	1	1	15	3,13	1,50
	Yüzde	13,3%	33,3%	,0%	40,0%	6,7%	6,7%	100,0%		
Daire Başkam	Frekans	0	2	1	1	2	0	6	3,50	1,37
	Yüzde	,0%	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	11	41	13	40	17	18	140	3,46	1,52
	Yüzde	7,9%	29,3%	9,3%	28,6%	12,1%	12,9%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

Değerlendirme personelin birbiriyle kıyaslanması suretiyle yapılmaktadır.” ifadesine en yüksek derecede katılım % 40 oranla Şube Müdürlerinden; en düşük katılım ise % 16,7 oranla Daire Başkanlarından ve % 20 oranla da Teknik Personelden gelmiştir. Bu ifadeye “Katılmıyorum” düzeyinde cevap verenler % 29,3 oranındadır. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=3,46$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Sonuçlara yüzde olarak bakıldığında ise; cevaplayıcıların % 40,7’si değerlendirmenin personelin birbiriyle kıyaslanma yapılarak değerlendirildiğini düşünmektedir. Bu şekilde bir değerlendirme yapmanın hatalı bir davranış olmasından öte, aynı zamanda da çalışanların eksik veya başarılı yönlerinin açığa çıkarılmasını da önlemektedir.

Tablo 24: “Değerlendirme kimi zaman personel üzerinde tehdit unsuru olarak kullanılmaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	5	11	7	26	27	6	82	4,46	4,94
	Yüzde	6,1%	13,4%	8,5%	31,7%	32,9%	7,3%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	5	1	11	9	1	27	4,00	1,14
	Yüzde	,0%	18,5%	3,7%	40,7%	33,3%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	3	0	5	0	2	10	3,80	1,47
	Yüzde	,0%	30,0%	,0%	50,0%	,0%	20,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	4	3	6	1	0	15	3,13	1,12
	Yüzde	6,7%	26,7%	20,0%	40,0%	6,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	1	3	1	0	1	0	6	2,50	1,37
	Yüzde	16,7%	50,0%	16,7%	,0%	16,7%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	7	26	12	48	38	9	140	4,10	3,88
	Yüzde	5,0%	18,6%	8,6%	34,3%	27,1%	6,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme kimi zaman personel üzerinde tehdit unsuru olarak kullanılmaktadır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 50 oranla Teknik Personelden gelmiştir. Bu ifadeye “Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirenlerin çoğunluğunu ise % 50 oranla Daire Başkanları oluşturmaktadır. Tablo 24’ten çıkan sonuç oldukça dikkat çekicidir. Değerlendirici konumundaki Şube Müdürleri bu soruya % 20 oranla “Kararsızım” yönünde; diğer kısmı da % 26,7 oranla bu görüşe “Katılmıyorum” yönünde cevap vermişlerdir. Değerlenen konumundaki Memurlar, Şef ve Uzmanlar ve Teknik Personel ise, değerlendirmenin kimi zaman personel üzerinde tehdit unsuru olarak kullanıldığını söylemişlerdir. Genel olarak bakıldığında ise; cevaplayıcıların, bu ifadeye ($\bar{X}=4,10$) “Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür.

Tablo 25: “Kurumumuzda yönetici konumundaki kişilerin değerlendirilmesi çalışanlar tarafından yapılmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	14	17	10	20	16	5	82	3,27	1,55
	Yüzde	17,1%	20,7%	12,2%	24,4%	19,5%	6,1%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	7	9	0	4	6	1	27	2,85	1,68
	Yüzde	25,9%	33,3%	,0%	14,8%	22,2%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	2	1	2	2	2	1	10	3,40	1,71
	Yüzde	20,0%	10,0%	20,0%	20,0%	20,0%	10,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	5	1	5	2	1	15	3,33	1,44
	Yüzde	6,7%	33,3%	6,7%	33,3%	13,3%	6,7%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	2	0	0	2	2	6	4,33	1,86
	Yüzde	,0%	33,3%	,0%	,0%	33,3%	33,3%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	24	34	13	31	28	10	140	3,25	1,59
	Yüzde	17,1%	24,3%	9,3%	22,1%	20,0%	7,1%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Kurumumuzda yönetici konumundaki kişilerin değerlendirilmesi çalışanlar tarafından yapılmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 33,3 oranla Şube müdürlerinden; en düşük katılım ise % 14,8 oranla Şef ve Uzmanlardan gelmiştir. Genelde katılımcılar bu ifadeye ($\bar{X}=3,25$) “Kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Sonuçtan da anlaşılacağı üzere, cevaplayıcılar bu ifadeye görüş bildirmekten kaçınmışlardır. Oysa, değerlendiricilerinde çalışanları tarafından değerlendirilmesi, onların başarılı ve başarısız yönlerini açığa çıkarılması ve kendilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiğini bilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Tablo 26: “Mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelin motivasyonuna katkısı yoktur.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	5	13	6	24	28	6	82	3,91	1,38
	Yüzde	6,1%	15,9%	7,3%	29,3%	34,1%	7,3%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	1	4	3	12	6	1	27	3,78	1,18
	Yüzde	3,7%	14,8%	11,1%	44,4%	22,2%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	2	1	3	3	1	10	4,00	1,33
	Yüzde	,0%	20,0%	10,0%	30,0%	30,0%	10,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	5	1	3	5	0	15	3,40	1,45
	Yüzde	6,7%	33,3%	6,7%	20,0%	33,3%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	1	0	1	3	1	6	4,50	1,37
	Yüzde	,0%	16,7%	,0%	16,7%	50,0%	16,7%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	7	25	11	43	45	9	140	3,86	1,34
	Yüzde	5,0%	17,9%	7,9%	30,7%	32,1%	6,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelin motivasyonuna katkısı yoktur.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 44,4 oranla Şef ve Uzmanlardan; en düşük düzeyde katılım ise % 16,7 oranla Daire Başkanlarından gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye % 30,7 oranla “Katılıyorum” düzeyinde; % 32,1 oranla “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde; % 7,9 oranla da “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 25’den anlaşılacağı üzere; cevaplayıcılar büyük ölçüde ($\bar{X} = 3,86$) bu görüşe katılmaktadırlar. Bu sonuçlar hem değerlendirecileri hem de değerlendirilen konumundaki çalışanların aynı fikirde olduklarını göstermektedir. Yani mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelin motivasyonuna katkısı olmadığı yönündedir. Bu sonuca varılmasında yapılan değerlendirme sonuçlarının yeterince kullanım alanı olmamasının da büyük bir etkisi vardır. Oysaki sağlıklı bir başarı değerlendirme sisteminin varlığı ve uygulama alanının çokluğu motivasyonu artırıcı yönde etki yapmalıdır.

Tablo 27: “Değerlendiriciler, başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almamaktadırlar.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	3	7	6	35	22	9	82	4,13	1,20
	Yüzde	3,7%	8,5%	7,3%	42,7%	26,8%	11,0%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	2	3	16	5	1	27	4,00	0,87
	Yüzde	,0%	7,4%	11,1%	59,3%	18,5%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	1	0	5	2	2	10	4,40	1,17
	Yüzde	,0%	10,0%	,0%	50,0%	20,0%	20,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	2	2	8	3	0	15	3,80	0,94
	Yüzde	,0%	13,3%	13,3%	53,3%	20,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	2	1	3	0	0	6	3,17	0,98
	Yüzde	,0%	33,3%	16,7%	50,0%	,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	3	14	12	67	32	12	140	4,05	1,12
	Yüzde	2,1%	10,0%	8,6%	47,9%	22,9%	8,6%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendiriciler, başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almamaktadırlar.” ifadesine % 47,9’u “Katılıyorum”; % 22,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmüştür. Bu düşünceye değerlendirici konumunda olan Şube Müdürlerinin % 53,3’ü ve Daire Başkanlarının ise % 50’si “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Genel olarak bakıldığında ise, cevaplıcıların bu ifadeye ($\bar{X} = 4,05$) büyük ölçüde katıldıkları görülmektedir. Bu da, değerlendiricilerin büyük bir çoğunluğunun (% 70,8) yeterince eğitim almadığı ortaya koymaktadır.

Tablo 28: “Değerlendirme sonuçlarından görevde yükselmeye yeterince yararlanılmıyor.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	11	23	5	26	11	6	82	3,26	1,51
	Yüzde	13,4%	28,0%	6,1%	31,7%	13,4%	7,3%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	4	5	1	9	7	1	27	3,48	1,52
	Yüzde	14,8%	18,5%	3,7%	33,3%	25,9%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	5	1	1	1	2	10	3,40	1,71
	Yüzde	,0%	50,0%	10,0%	10,0%	10,0%	20,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	6	1	6	0	1	15	3,07	1,33
	Yüzde	6,7%	40,0%	6,7%	40,0%	,0%	6,7%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	1	4	0	1	0	0	6	2,17	0,98
	Yüzde	16,7%	66,7%	,0%	16,7%	,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	17	43	8	43	19	10	140	3,24	1,49
	Yüzde	12,1%	30,7%	5,7%	30,7%	13,6%	7,1%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme sonuçlarından görevde yükselmeye yeterince yararlanılmıyor.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 40 oranla Şube Müdürlerinden; en düşük düzeyde katılım ise % 10 oranla Teknik Personelden gelmiştir. Bu ifadeye katılmayanların çoğunluğunu ise % 66,7 oranla Daire Başkanları oluşturmaktadır. Teknik Personelin % 20’si de bu ifadeye “Fikrim Yok” düzeyinde cevap vermiştir. Genel olarak bakıldığında ise, cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X} = 3,24$) “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Başarı değerlendirmesi sonucunda, personelin zayıf veya başarılı yönleri tespit edilmeli ve başarılı olan personel ödüllendirilmelidir. Zayıf yönleri bulunan personel ise hizmet içi eğitim verilerek eksik bulunan bu yönleri giderilmelidir. Fakat, Tablo 28’den çıkan sonuca göre, cevaplayıcıların bu ifadeye katılımları yarı yarıya olmuştur. Bu sonuç; personelle ilgili kararların alınmasında değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanılmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 29: “Kurumumuzda uygulanan başarı değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	18	29	10	16	4	5	82	3,26	1,51
	Yüzde	22,0%	35,4%	12,2%	19,5%	4,9%	6,1%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	6	8	6	5	1	1	27	2,63	1,33
	Yüzde	22,2%	29,6%	22,2%	18,5%	3,7%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	1	1	2	3	1	2	10	3,80	1,61
	Yüzde	10,0%	10,0%	20,0%	30,0%	10,0%	20,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	2	7	1	4	0	1	15	2,73	1,38
	Yüzde	13,3%	46,7%	6,7%	26,7%	,0%	6,7%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	3	1	1	1	0	6	3,00	1,26
	Yüzde	,0%	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	27	48	20	29	7	9	140	2,77	1,43
	Yüzde	19,3%	34,3%	14,3%	20,7%	5,0%	6,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Kurumumuzda uygulanan başarı değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.” ifadesine en yüksek katılım % 30 oranla Teknik Personelden; en düşük düzeyde katılım ise % 16,7 oranla Daire Başkanlarından gelmiştir. Bu ifadeye katılmayanların çoğunluğunu % 46,7 oranla Şube Müdürleri ve % 50 oranla da Daire Başkanları oluşturmaktadır. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=2,77$) “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç dikkat çekici bulunmuştur. Oysa, uygulanan başarı değerlendirme sisteminin çalışanların başarısını ortaya koymada yetersiz olduğu açıktır.

Tablo 30: “Değerlendirme sonuçlarından eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yeterince yararlanılmamaktadır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	6	17	7	29	18	5	82	3,62	1,38
	Yüzde	7,3%	20,7%	8,5%	35,4%	22,0%	6,1%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	1	2	2	12	9	1	27	4,07	1,10
	Yüzde	3,7%	7,4%	7,4%	44,4%	33,3%	3,7%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	0	4	2	4	10	5,00	0,94
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	3	0	6	5	1	15	4,07	1,22
	Yüzde	,0%	20,0%	,0%	40,0%	33,3%	6,7%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	1	1	1	1	2	6	4,33	1,63
	Yüzde	,0%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	7	23	10	52	35	13	140	3,88	1,34
	Yüzde	5,0%	16,4%	7,1%	37,1%	25,0%	9,3%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme sonuçlarından eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yeterince yararlanılmamaktadır.” ifadesine en yüksek katılım % 44.4 oranla Şef ve Uzmanlardan; en düşük katılım ise % 16,7 oranla Daire Başkanlarından gelmiştir. Bu ifadeye “Katılmıyorum” düzeyinde cevap verenlerin çoğunu ise % 20 oranla Şube Müdürleri ve % 20,7 oranla Memurlar oluşturmaktadır. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=3,88$) “Katılıyorum” düzeyinde cevap verilmişlerdir.

Sonuç olarak cevaplayıcılar; büyük bir oranla (% 62,1) Değerlendirme sonucunda yetersiz bulunan personelin eksik yönlerini geliştirmek için yeterince hizmet içi eğitim verilmediğini söylemektedirler.

Tablo 31: “Kurumun etkinliği ve verimliliği ile personel performansı arasında önemli bir bağ vardır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	4	7	7	30	33	1	82	4,02	1,15
	Yüzde	4,9%	8,5%	8,5%	36,6%	40,2%	1,2%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	2	2	14	9	0	27	4,11	0,84
	Yüzde	,0%	7,4%	7,4%	51,9%	33,3%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	1	0	0	5	4	0	10	4,10	1,19
	Yüzde	10,0%	,0%	,0%	50,0%	40,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	2	2	8	3	0	15	3,80	0,94
	Yüzde	,0%	13,3%	13,3%	53,3%	20,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	1	5	0	6	4,83	0,40
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	16,7%	83,3%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	5	11	11	58	54	1	140	4,05	1,06
	Yüzde	3,6%	7,9%	7,9%	41,4%	38,6%	,7%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

Kurumun etkinliği ve verimliliği ile personel performansı arasında önemli bir bağ vardır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 53,3 oranla Şube Müdürlerinden; en düşük katılımın ise % 16,7 oranla Daire Başkanlarından gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,05$) “Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Çıkan sonuç ifadeye verilen cevaplar açısından tutarlıdır ve kurumun başarısının personelin başarısıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

5.3. Önerilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 32: “Objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için, iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	1	1	2	41	35	2	82	4,39	0,75
	Yüzde	1,2%	1,2%	2,4%	50,0%	42,7%	2,4%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	0	1	16	10	0	27	4,33	0,55
	Yüzde	,0%	,0%	3,7%	59,3%	37,0%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	1	3	6	0	10	4,50	0,70
	Yüzde	,0%	,0%	10,0%	30,0%	60,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	1	0	10	4	0	15	4,13	0,74
	Yüzde	,0%	6,7%	,0%	66,7%	26,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	3	3	0	6	4,50	0,54
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	1	2	4	73	58	2	140	4,36	0,70
	Yüzde	,7%	1,4%	2,9%	52,1%	41,4%	1,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için, iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 66,7 oranla Şube Müdürlerinden; en düşük oranla katılım ise % 30 oranla Teknik Personelden gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,36$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Tablo 32’den çıkan sonuca göre; hemen hemen tüm gruplar objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için öncelikle iş analizleri ve görev tanımları yapılması gerektiği konusunda hemfikirdir.

Tablo 33: “Kurumumuzda başarı değerlendirmesi sırasında personelin kendisine verilen işi başarmadaki hızı ve işindeki verimi dikkate alınmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	0	1	0	35	44	2	82	4,56	0,61
	Yüzde	,0%	1,2%	0%	42,7%	53,7%	2,4%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	0	0	11	16	0	27	4,59	0,50
	Yüzde	,0%	,0%	0%	40,7%	59,3%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	0	5	4	1	10	4,60	0,69
	Yüzde	,0%	,0%	0%	50,0%	40,0%	10,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	1	0	9	4	0	15	3,93	1,10
	Yüzde	6,7%	6,7%	0%	60,0%	26,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	3	3	0	6	4,50	0,54
	Yüzde	,0%	,0%	0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	1	2	0	63	71	3	140	4,50	0,68
	Yüzde	,7%	1,4%	0%	45,0%	50,7%	2,1%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Kurumumuzda başarı değerlendirmesi sırasında personelin kendisine verilen işi başarmadaki hızı ve işindeki verimi dikkate alınmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 60 oranla Şube Müdürlerinden gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,50$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. İfadeye “Kararsızım” yönünde cevap veren çıkmamıştır. Bütün grupların hemen hemen aynı düzeyde bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Çıkan bu sonuç oldukça anlamlı bulunmuştur.

Tablo 34: “Değerlendirme yapılırken personelin bütün bir yıldaki başarısı göz önünde bulundurulmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	2	1	3	31	45	0	82	4,41	0,83
	Yüzde	2,4%	1,2%	3,7%	37,8%	54,9%	0%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	0	0	9	18	0	27	4,67	0,48
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	1	0	5	4	0	10	4,20	0,91
	Yüzde	,0%	10,0%	,0%	50,0%	40,0%	0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	2	0	1	9	3	0	15	3,73	1,22
	Yüzde	13,3%	,0%	6,7%	60,0%	20,0%	0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	2	4	0	6	4,67	0,51
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	4	2	4	56	74	0	140	4,38	0,85
	Yüzde	2,9%	1,4%	2,9%	40,0%	52,9%	0%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme yapılırken personelin bütün bir yıldaki başarısı göz önünde bulundurulmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 60 oranla Şube Müdürlerinden ve % 66,7 Daire Başkanlarından gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,38$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ayrıca, ifadeye “Fikrim Yok” yönünde cevap veren çıkmamıştır.

Tablo 34’den çıkan sonuca göre cevaplayıcılar; değerlendiricilerin gerçek bir değerlendirme için, bir yıl boyuncaki tüm davranışların bir bütün halinde değerlendirilmesi gerektiğini söylemeleri oldukça dikkat çekicidir. Çünkü; gerçek bir değerlendirmeden bahsedebilmek için personelin tüm bir yıldaki başarısını bir bütün halinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuç olarakta, cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğunun bu ifadeye katıldığı görülmektedir.

Tablo 35: “Değerlendirme soruları personeli objektif ve doğru değerlendirmeye olanak sağlayacak biçimde olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	1	0	1	35	44	1	82	4,51	0,67
	Yüzde	1,2%	,0%	1,2%	42,7%	53,7%	1,2%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	0	0	13	14	0	27	4,52	0,50
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	48,1%	51,9%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	0	5	5	0	10	4,50	0,52
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	1	0	6	7	0	15	4,13	1,18
	Yüzde	6,7%	6,7%	,0%	40,0%	46,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	1	5	0	6	4,83	0,40
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	16,7%	83,3%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	2	1	1	60	75	1	140	4,48	0,70
	Yüzde	1,4%	,7%	,7%	42,9%	53,6%	,7%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme soruları personeli objektif ve doğru değerlendirmeye olanak sağlayacak biçimde olmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 83,3 oranla Daire Başkanlarından gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,48$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir.

Mevcut değerlendirme sisteminde kullanılan formların personeli objektif ve sağlıklı bir şekilde değerlendireceğini söylemek imkansızdır. Formda bulunan soruların büyük bir kısmı kişisel özellikleri değerlemeye yöneliktir. Bu nedenle sağlıklı bir değerlendirme yapmaya imkan verememektedir. Cevaplayıcılardan alınan görüşlerde bu ifadedeki düşüncüyü çok büyük bir oranla (% 96,5) destekler nitelik taşımaktadır.

Tablo 36: “Değerlendirme sonuçları, personelin hizmet içi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	1	1	1	38	39	2	82	4,45	0,74
	Yüzde	1,2%	1,2%	1,2%	46,3%	47,6%	2,4%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	0	0	14	13	0	27	4,48	0,50
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	51,9%	48,1%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	0	5	5	0	10	4,50	0,52
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	0	1	10	3	0	15	3,93	0,96
	Yüzde	6,7%	,0%	6,7%	66,7%	20,0%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	3	3	0	6	4,50	0,54
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	2	1	2	70	63	2	140	4,40	0,71
	Yüzde	1,4%	,7%	1,4%	50,0%	45,0%	1,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme sonuçları, personelin hizmet içi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 66,7 oranla Şube Müdürlerinden gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,40$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Hem değerlendirilenler hem de değerlendiriciler bu ifadeye büyük oranda katıldıkları görülmektedir. Bu oranların ortaya koyduğu sonuç; cevaplayıcıların değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanmasında kullanılmasını istemesi yönündedir.

Tablo 37: “Değerlendirme sonuçları, personele yönelik atama, tayin, terfi, ödül ve ceza gibi kararların alınmasında etkili olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	2	4	2	36	35	3	82	4,30	0,96
	Yüzde	2,4%	4,9%	2,4%	43,9%	42,7%	3,7%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	1	2	0	11	13	0	27	4,22	1,05
	Yüzde	3,7%	7,4%	,0%	40,7%	48,1%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	1	0	5	4	0	10	4,20	0,91
	Yüzde	,0%	10,0%	,0%	50,0%	40,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	1	0	8	5	0	15	4,00	1,13
	Yüzde	6,7%	6,7%	,0%	53,3%	33,3%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	4	2	0	6	4,33	0,51
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	4	8	2	64	59	3	140	4,25	0,97
	Yüzde	2,9%	5,7%	1,4%	45,7%	42,1%	2,1%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme sonuçları, personele yönelik atama, tayin, terfi, ödül ve ceza gibi kararların alınmasında etkili olmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 66,7 oranla Daire Başkanlarından gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,25$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Tablo 37’den çıkan sonuca göre; hem değerlendirilenler hem de değerlendiriciler değerlendirme sonuçlarının kullanılmasını ve de kendileri hakkında verilecek kararlarda etkili olmasını istemektedirler. Bu ifadeye değerlendiricilerin “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermeleri, yaptıkları değerlendirmelerle personel hakkında verilecek bu tür kararlarda etkili bir rol almak istemelerinin sonucu olduğu düşünülmektedir.

Sonuçların ödüllendirmelerde kullanılmasıyla gerçekten yetenekli çalışanların üst derecelere yükselmesine imkan verilecek, bu sayede de çalışanlar arasında huzursuzluk doğması engellenmiş olacaktır. Ayrıca ödüllendirme başarı derecesine bağlı olduğunda, çalışanlar başarılı olma yönünde gayret göstereceklerdir.

Tablo 38: “Değerlendirme sonuçları, performansa dayalı ücret sisteminde kullanılmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	10	9	7	23	25	8	82	3,83	1,52
	Yüzde	12,2%	11,0%	8,5%	28,0%	30,5%	9,8%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	2	1	4	10	10	0	27	3,93	1,17
	Yüzde	7,4%	3,7%	14,8%	37,0%	37,0%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	2	0	1	5	1	1	10	3,60	1,57
	Yüzde	20,0%	,0%	10,0%	50,0%	10,0%	10,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	1	3	2	5	4	0	15	3,53	1,30
	Yüzde	6,7%	20,0%	13,3%	33,3%	26,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	1	0	2	3	0	6	4,17	1,16
	Yüzde	,0%	16,7%	,0%	33,3%	50,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	15	14	14	45	43	9	140	3,81	1,41
	Yüzde	10,7%	10,0%	10,0%	32,1%	30,7%	6,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme sonuçları, performansa dayalı ücret sisteminde kullanılmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 50 oranla Teknik Personelden gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=3,81$) “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ayrıca ifadeye “Kararsızım” ve “Fikrim Yok” düzeyinde cevap verenlerin toplamı % 16,4’tür. Değerlendiriciler ve Teknik Personelin bu ifadeye katılım paylarının daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni; sözleşmeli personel için var olan ücret belirleme uygulamasının devamının sağlanması, diğer taraftan da değerlendiricilerin kendileri için de buna benzer bir ücret belirleme politikasının oluşturulması yönünde beklentileri olmasıdır.

Tablo 39: “Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	1	0	4	40	34	3	82	4,40	0,75
	Yüzde	1,2%	,0%	4,9%	48,8%	41,5%	3,7%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	1	1	14	11	0	27	4,30	0,72
	Yüzde	,0%	3,7%	3,7%	51,9%	40,7%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	1	6	3	0	10	4,20	0,63
	Yüzde	,0%	,0%	10,0%	60,0%	30,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	1	0	10	4	0	15	4,13	0,74
	Yüzde	,0%	6,7%	,0%	66,7%	26,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	0	0	5	1	0	6	4,17	0,40
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	83,3%	16,7%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	6	40	7	62	23	2	140	4,32	0,72
	Yüzde	4,3%	28,6%	5,0%	44,3%	16,4%	1,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 83,3 oranla Daire Başkanlarından; en düşük düzeyde katılım ise % 48,8 oran ile Memurlardan gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,32$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Tüm grupların bu ifadeye büyük oranda katılmaları beklenen bir sonuçtur. Nitekim 2005 yılından beri uygulanmaya başlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bu yönde bir atılım yapıldığını söyleyebiliriz. Bu kanunun amacında kamu kaynaklarının etili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasının önemi üzerinde durulmuştur. Bu da Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sisteminin kurulmasıyla sağlanacaktır.

Tablo 40: “Değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personel bilgilendirilmelidir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	1	4	0	32	43	2	82	4,44	0,86
	Yüzde	1,2%	4,9%	0%	39,0%	52,4%	2,4%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	1	0	14	12	0	27	4,37	0,68
	Yüzde	,0%	3,7%	0%	51,9%	44,4%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	0	2	8	0	10	4,80	0,42
	Yüzde	,0%	,0%	0%	20,0%	80,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	0	0	8	7	0	15	4,47	0,51
	Yüzde	,0%	,0%	0%	53,3%	46,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	1	0	2	3	0	6	4,17	1,16
	Yüzde	,0%	16,7%	0%	33,3%	50,0%	,0%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	1	6	0	58	73	2	140	4,44	0,78
	Yüzde	,7%	4,3%	0%	41,4%	52,1%	1,4%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personel bilgilendirilmelidir.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 53,3 oranla Şube Müdürlerinden; en düşük düzeyde katılım ise % 20 oran ile Teknik Personelden gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,44$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler mevcut değerlendirme sisteminde süreç ve sonuçları hakkında personelin bilgilendirilmelidir yönündeki görüşe büyük oranda katılmaları önemli bir bulgudur. Mevcut değerlendirme sistemdeki “Gizli Sicil” uygulanmasını 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’nu büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Buna rağmen “Gizli Sicil” uygulaması cevaplayıcıların görüşlerini önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Uygulanmakta olan mevzuatta değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personeli bilgilendirmeye yönelik bir hüküm mevcut değildir. Fakat, mevcut bir hüküm olmaması, başarı değerlendirmesinin önemini bilincinde olan değerlendiricilerin değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personeli bilgilendirmelerine bir engel teşkil etmemektedir.

Tablo 41: “Değerlendirme süreci personelin verimliliğini ve motivasyonu artırmalıdır.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	Ss
Memur	Frekans	1	3	1	37	37	3	82	4,40	0,84
	Yüzde	1,2%	3,7%	1,2%	45,1%	45,1%	3,7%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	0	1	12	14	0	27	4,48	0,58
	Yüzde	,0%	,0%	3,7%	44,4%	51,9%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	0	4	6	0	10	4,60	0,51
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	40,0%	60,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	0	0	8	7	0	15	4,47	0,51
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	53,3%	46,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	1	0	1	3	1	6	4,50	1,37
	Yüzde	,0%	16,7%	,0%	16,7%	50,0%	16,7%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	1	4	2	62	67	4	140	4,44	0,77
	Yüzde	,7%	2,9%	1,4%	44,3%	47,9%	2,9%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme süreci personelin verimliliğini ve motivasyonu artırmalıdır.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 60 oranla Teknik Personelden; en düşük düzeyde katılım ise % 50 oran ile Daire Başkanlarından gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,44$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu oranlar, hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler için değerlendirmenin personelin motivasyonunu artırıcı bir faktör olduğu görüşünü ortaya koymaktadır. Aynı zamanda; kurumun başarısının personelin başarısına bağlı olduğunu da göstermektedir. Herkesin 90’ın üzerinde not alıp başarılı olarak değerlendirildiği bir sistemde, gerçekten başarılı olanla olmayı ayırt edilmesi zorlaşır. Dolayısıyla böyle bir değerlendirme sisteminin var olduğu bir ortamda bu sonuçların alınması anlamlı bulunmuştur.

Tablo 42: “Değerlendirme süreci, personelin amirine olan güvenini artırabilmelidir.” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	1	2	3	4	5	6	TOPLAM	\bar{X}	SS
Memur	Frekans	3	2	2	36	37	2	82	4,40	0,84
	Yüzde	3,7%	2,4%	2,4%	43,9%	45,1%	2,4%	100,0%		
Şef/Uzman	Frekans	0	0	0	8	19	0	27	4,70	0,46
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	29,6%	70,4%	,0%	100,0%		
Teknik Personel	Frekans	0	0	0	3	7	0	10	4,70	0,48
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	30,0%	70,0%	,0%	100,0%		
Şube Müdürü	Frekans	0	0	0	11	4	0	15	4,27	0,45
	Yüzde	,0%	,0%	,0%	73,3%	26,7%	,0%	100,0%		
Daire Başkanı	Frekans	0	1	0	1	3	1	6	4,50	1,37
	Yüzde	,0%	16,7%	,0%	16,7%	50,0%	16,7%	100,0%		
TOPLAM	Frekans	3	3	2	59	70	3	140	4,42	0,84
	Yüzde	2,1%	2,1%	1,4%	42,1%	50,0%	2,1%	100,0%		

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), Fikrim Yok (6)

“Değerlendirme süreci, personelin amirine olan güvenini artırabilmelidir.” ifadesine en yüksek düzeyde katılım % 73,3 oranla Şube Müdürlerinden; en düşük düzeyde katılım ise % 50 oran ile Daire Başkanlarından gelmiştir. Genel olarak cevaplayıcılar bu ifadeye ($\bar{X}=4,42$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu oranlardan anlaşılacağı üzere; cevaplayıcıların hemen hemen hepsinin görüşü değerlendirme sürecinin personelin amirine olan güvenini artırdığı yönündedir. Değerlendirmenin amire olan güveni artırması, hem iletişimi ve gelişmeyi artırmaya yönelik bir etken olmasının hem de amirin değerlendirme dönemi boyunca yapıcı bir davranış sergilemesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 43: “Başarı değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	Aylık	3 Ayda Bir	6 Ayda Bir	Yılda Bir	Gerektiğinde	TOPLAM
Memur	Frekans	3	8	20	33	18	82
	Yüzde	3,7%	9,8%	24,4%	40,2%	22,0%	100,0%
Şef/Uzman	Frekans	1	3	9	9	5	27
	Yüzde	3,7%	11,1%	33,3%	33,3%	18,5%	100,0%
Teknik Personel	Frekans	0	2	5	1	2	10
	Yüzde	,0%	20,0%	50,0%	10,0%	20,0%	100,0%
Şube Müdürü	Frekans	1	2	4	7	1	15
	Yüzde	6,7%	13,3%	26,7%	46,7%	6,7%	100,0%
Daire Başkanı	Frekans	0	0	1	3	2	6
	Yüzde	,0%	,0%	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
TOPLAM	Frekans	5	15	39	53	28	140
	Yüzde	3,6%	10,7%	27,9%	37,9%	20,0%	100,0%

“Başarı değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?” görüşüne ilişkin sonuçların yer aldığı Tablo 43’ye göre; araştırmaya katılanların % 37,9’u başarı değerlendirmesinin yılda bir yapılmasını istemektedir. Bu sonuç değerlendirme periyodunun mevcut sistemde olduğu gibi devam etmesinin % 37,9 gibi bir oran ile isteniyor olması anlamına gelmektedir ve oldukça dikkat çekicidir. Diğer taraftan katılımcıların % 20’sinin gerektiğinde; % 27,9’unun 6 ayda bir; %3,6 gibi küçük bir oranın da aylık yapılmasını istediği gözlenmiştir.

Tablo 44: “Başarı değerlendirmesi hangi özelliklere önem vermelidir?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	Yapılan İşe	Kişisel Özelliklere	Her İkisine de	TOPLAM
Memur	Frekans	12	1	69	82
	Yüzde	14,6%	1,2%	84,1%	100,0%
Şef/Uzman	Frekans	0	0	27	27
	Yüzde	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Teknik Personel	Frekans	0	0	10	10
	Yüzde	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Şube Müdürü	Frekans	0	0	15	15
	Yüzde	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Daire Başkanı	Frekans	1	0	5	6
	Yüzde	16,7%	,0%	83,3%	100,0%
TOPLAM	Frekans	13	1	126	140
	Yüzde	9,3%	,7%	90,0%	100,0%

“Başarı değerlendirmesi hangi özelliklere önem vermelidir?” ifadesine araştırmaya katılanların % 90’ı “Her İkisine de” diyerek hem yapılan işe hem de kişilik özelliklerine önem verilmelidir yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu ifadeye katılanların çok büyük bir oranda aynı görüşte olduklarını söyleyebiliriz. Ayrıca kişisel özelliklere önem verilmesinin cevaplayıcılardan sadece 1 Memur tarafından ifade edilmiş olması dikkat çekici bulunmuştur. Bu sonuç sadece kişisel özelliklerin güçlü ve kabul edilebilir olmasının, başarılı olarak değerlendirmek için yeterli olmadığı sonucunu da ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 45: “Başarı değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	En Yakın Amiri	Genel Müdür/ Gnl. Müd.Yard.	Çalışma Arkadaşları	Personelin Kendisi	Personelinde Yer Alacağı Kurul	TOPLAM
Memur	Frekans	45	7	5	16	9	82
	Yüzde	54,9%	8,5%	6,1%	19,5%	11,0%	100,0%
Şef/Uzman	Frekans	15	2	2	5	3	27
	Yüzde	55,6%	7,4%	7,4%	18,5%	11,1%	100,0%
Teknik Personel	Frekans	3	1	0	4	2	10
	Yüzde	30,0%	10,0%	,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Şube Müdürü	Frekans	9	1	0	5	0	15
	Yüzde	60,0%	6,7%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
Daire Başkanı	Frekans	3	0	1	2	0	6
	Yüzde	50,0%	,0%	16,7%	33,3%	,0%	100,0%
TOPLAM	Frekans	75	11	8	32	14	140
	Yüzde	53,6%	7,9%	5,7%	22,9%	10,0%	100,0%

Araştırmaya katılanların “Başarı değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri cevaplar; % 53,6’sı En Yakın Amiri, % 22,9’u Personelin kendisi, % 10’u Personelin de Yer Alacağı Kurul, % 7,9’u Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları, % 5,7’si ise Çalışma Arkadaşları yönünde olmuştur. Bu sonuçlar, personeli en yakından tanıyan, onun iş durumunu en iyi bilen en yakın amiri tarafından değerlendirme yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu görüşün yanında duygusal ve taraf tutan davranışlara engel olmak için Personelin Kendisi ve Personelinde Yer Alacağı Kurul tarafından da yapılması yönünde görüş bildirildiği görülmüştür. Bu görüş günümüzde de büyük ölçüde kabul edilmektedir.

Tablo 46: “Kurumunuzda yapılan başarı değerlendirmesi sonunda elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	Gizli Tutulmalıdır	Sonuç Olumlu veya Olumsuz Olsun Çalışanlara İletilmelidir	Sadece Olumlu Sonuçlar Çalışanlara İletilmelidir	TOPLAM
Memur	Frekans	2	76	4	82
	Yüzde	2,4%	92,7%	4,9%	100,0%
Şef/Uzman	Frekans	0	27	0	27
	Yüzde	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Teknik Personel	Frekans	0	10	0	10
	Yüzde	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Şube Müdürü	Frekans	0	15	0	15
	Yüzde	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Daire Başkanı	Frekans	1	5	0	6
	Yüzde	16,7%	83,3%	,0%	100,0%
TOPLAM	Frekans	3	133	4	140
	Yüzde	2,1%	95,0%	2,9%	100,0%

“Kurumunuzda yapılan başarı değerlendirmesi sonunda elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmalıdır?” ifadesine katılımcılar % 95 gibi çok büyük bir oranla “Sonuç Olumlu veya Olumsuz Olsun Çalışanlara İletilmelidir” yönünde cevap vermişlerdir. Personelin değerlendirme sonuçları hakkında geri bildirim alması onların hangi yönlerde başarılı veya hangi yönlerde başarısız olduklarını bilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle katılımcıların bu ifadeye vermiş oldukları cevaplar önemli derecede anlamlı bulunmuştur.

Tablo 47: “Kurumunuzda başarı değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	Sözlü veya Yazılı Olarak Uyarılmalıdır	Alt Kademede Başka Bir Göreve Verilmelidir	Yetersiz Yönleri İle İlgili Olarak Eğitim Verilmelidir	TOPLAM
Memur	Frekans	14	4	64	82
	Yüzde	17,1%	4,9%	78,0%	100,0%
Şef/Uzman	Frekans	7	0	20	27
	Yüzde	25,9%	,0%	74,1%	100,0%
Teknik Personel	Frekans	3	0	7	10
	Yüzde	30,0%	,0%	70,0%	100,0%
Şube Müdürü	Frekans	0	0	15	15
	Yüzde	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Daire Başkanı	Frekans	0	0	6	6
	Yüzde	,0%	,0%	100,0%	100,0%
TOPLAM	Frekans	24	4	112	140
	Yüzde	17,1%	2,9%	80,0%	100,0%

“Kurumunuzda başarı değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?” ifadesine katılımcılar % 80 gibi büyük bir oran ile “Yetersiz Yönleri İle İlgili Olarak Eğitim Verilmelidir” yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca Memurların % 17,1 gibi küçük bir oran ile “Sözlü veya Yazılı Olarak Uyarılmalıdır” diye cevap verdikleri de görülmektedir. Sonuç olarak, değerlendirme sonucunda yetersiz bulunan personele hizmet içi eğitim verilerek eksik yönlerinde gelişimi sağlanmalıdır. Bu nedenle cevaplayıcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar anlamlı bulunmuştur.

5.4. Hipotezler ve Analizleri

Araştırma ile ilgili geliştirilen hipotezler test edilirken “SPSS” paket programından yararlanılmış ve $p < 0,05$ alınmıştır.

Hipotez 1:

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan değerlendirici ve değerlendirilen konumunda olan personelin mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığı cinsiyet, unvan ve öğrenim durumu değişkenlerine göre aşağıdaki şekilde çeşitli istatistiksel testlere tabi tutulmuştur.

a) Cinsiyete göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H₀: Cinsiyete göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 48: Sicil Sistemine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Erkek	63	58.07	10.69	138	-.75	.45
Kadın	77	59.32	5.76			

Tablo 47’de cinsiyet farkının sicil sistemine ilişkin görüşlere etkisi araştırılmıştır. Tablo incelendiğinde sicil sistemine ilişkin görüşlerde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

b) Unvanlara göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H₀: Unvanlara göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Unvanlara göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 49: Sicil Sistemine İlişkin Görüşlerin Gruplara Göre U-Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Değerlendirilen	119	74.40	8779.5	837.5	.008
Değerlendiren	21	49.57	1090.5		

Sicil sistemine ilişkin değerlendirilenlerle değerlendirenlerin görüşlerine ilişkin puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 48’de görülmektedir. Buna göre değerlendirilenlerle değerlendirenlerin sicil sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu tablodan görülmektedir (U= 837.5, p<.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında değerlendirilenlerin değerlendirenlere göre sicil sistemine ilişkin görüş puanları daha yüksek olduğu görülmektedir.

c) Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H₀: Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 50: Personelin Öğrenim Durumunun Sicil Sistemine İlişkin görüşlerinin Kruskal Wallis Test sonucu

Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
İlk-Orta ve Lise	12	66.63	2	.659	.719
Yüksek Okul	40	66.96			
Fakülte ve yük. lisans	88	72.64			

Tablo 50’de personelin öğrenim durumunun sicil sistemine ilişkin görüşlerini anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığı görülmektedir (p >. 05).

Hipotez 2:

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan değerlendirici ve değerlendirilen konumunda olan personelin mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin önerileri arasında bir farklılık olup olmadığı cinsiyet, unvan ve öğrenim durumu değişkenlerine göre aşağıdaki şekilde çeşitli istatistiksel testlere tabi tutulmuştur.

a) Cinsiyete göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H₀: Cinsiyete göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Cinsiyete göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 51: Sicil Sistemine İlişkin Önerilerin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Erkek	63	47.44	5.76	138	-.72	.46
Kadın	77	48.16	5.96			

Tablo 51’de cinsiyet farkının sicil sistemine ilişkin önerilere etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde sicil sistemine ilişkin önerilerde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

b) Unvanlara göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H₀: Unvanlara göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Unvanlara göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 52: Sicil Sistemine İlişkin Önerilerin Gruplara Göre U-Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Değerlendirilen	119	72.42	8618	1021	.181
Değerlendiren	21	59.62	1252		

Sicil sistemine ilişkin değerlendirilenlerle değerlendirenlerin önerilerine ilişkin puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 52’de görülmektedir. Buna göre değerlendirilenlerle değerlendirenlerin sicil sistemine ilişkin öneriler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tablodan görülmektedir (U= 1021, p>.05).

c) Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

H₀: Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Öğrenim durumlarına göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 53: Personelin Öğrenim Durumunun Sicil Sistemine İlişkin Önerilerinin Kruskal Wallis Test sonucu

Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
İlk-Orta ve Lise	12	68.75	2	1.042	.594
Yüksek Okul	40	65.31			
Fakülte ve yük. lisans	88	73.10			

Tablo 53’de personelin öğrenim durumunun sicil sistemine ilişkin önerilerini anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığı görülmektedir (p >. 05).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde kamu yönetimi alanında köklü bir değişimin gerekli olduğu tüm kesimler tarafından sürekli vurgulanmaktadır. Kamu yönetimini yeniden ele alarak yeni kamu işletmeciliği anlayışı çerçevesinde yapılandırmaya yönelik bu girişimlerin önemli bir bölümünü insan kaynakları yönetimi alanında yapılacak yeni düzenlemeler oluşturmaktadır. Bu çerçevede hizmet sunumunda kalitenin artırılması amacıyla kamu personelinin önemli bir kaynak olarak gören bir yönetim anlayışının getirilmesi gerekmektedir. Kamu görevlilerinin yetkin, yetenekli ve bilgili olmaları vatandaş memnuniyetinin üst düzeye çıkarılabilmesinde elzem olan etkin bir devlet anlayışı için son derece önemlidir.

Kamu personel yönetimi sisteminin yeniden düzenlenmesi, kamu görevlilerinin üst düzey bir performansla çalışmalarını sağlayacak önlemlerin alınmasına bağlıdır. Günümüzde örgütlerin başarısını artırmada en önemli aktif unsur olan insan kaynağının verimli kullanılmasının gerekliliği, performans değerlemesini üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline dönüştürmüştür.

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse de başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Diğer bir anlatımla; bireyin görevindeki başarısını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Bu yönleri ile performans değerlendirme ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında da yaralanılması gereken önemli bir yönetim ve denetim metodu haline gelmiştir.

Türk kamu yönetiminde yeni yönetim anlayışının gerektirdiği dönüşümün sağlanabilmesi yönünde önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Kamu Personeli Kanunu Taslağı gibi önemli adımlar bu girişimlerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ancak, söz konusu önemli gelişmelere rağmen kamu personel rejimimizdeki güçlüklerin ve aksaklıkların devam ettiği görülmektedir. Ülkemizde belirli dönemlerde ortaya çıkan siyasal ve ekonomik istikrarsızlıklar ile verimli üretim

biçiminin bir hayat tarzı olarak özellikle kamu sektöründe benimsenmemiş olması güçlüklerin ve aksaklıkların temel sebepleri arasında yer almaktadır. Kamu personel rejimine bağlı olarak performans değerlendirme sistemimizdeki aksayan ve işlemeyen diğer yönler ise şunlardır:

Ülkemizde kamu görevlilerinin performanslarının değerlendirilmesi temelde kapalı ve gizli sicil sistemine dayanmaktadır. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince memurlar kendileriyle ilgili sicil sonuçlarını olumsuz sicil alma durumu dışında öğrenememektedir. Bu sebeple özdeğerleme yapamayan kamu görevlileri kendilerini geliştirme imkanı bulamamaktadır. 24 Nisan 2004 tarihinden itibaren yürürlüğe giren “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu” sayesinde personelin, hakkında yapılan değerlendirmeyi öğrenebilmesi mümkün hale gelmiştir. Ancak, kanunun getirdiği yeniliğin değerlendirmede geribildirimde önem verildiği anlamına gelmediğini söylemek yerinde olacaktır. Devlet memurları bu yolla sadece, kendilerine kaç puan verildiğine ilişkin bilgiyi alabilmektedirler. Yapılan bu düzenleme, geribildirimden beklenenleri sağlamaktan uzak olsa bile, sistemde kendisini çok fazla hissettiren “gizlilik” vurgusunu kısmen de olsa zayıflattığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada cevaplayıcıların % 60,7'si “sicil” kavramının personel üzerinde korku baskı ve çekingenlik oluşturduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere; “sicil” kavramı yerine, “başarı veya performans” kavramlarının kullanılması daha uygun olacaktır. Ayrıca, sonuçların açıklanması değerlendirmeyi baskı ve korku aracı olmaktan çıkararak, değerlendirmenin gelişim aracı olmasını sağlayacaktır.

Kurum çalışanlarınca, mevcut personel değerlendirme sisteminin görevde yükselme ve eğitim çalışmalarına yeterli altyapıyı sağlamadığı düşüncesi ağırlıklı olarak benimsenmektedir. Görevde yükselmenin keyfiyete dayalı olmasını engellemek ancak kariyer yönetimiyle bağlantılı bir performans değerlendirme sistemiyle mümkün olabilir. Ayrıca eğitim ihtiyacının doğru tespiti ve sağlıklı eğitim programlarının yapılabilmesi açısından performans değerlendirme sisteminin verilerinin başarıyla kullanılması gereklidir. Bu başarının kurum çalışanları

tarafından özümsemeye başlanması sonucunda performans değerlendirme sistemine olan destek ve güven artacaktır.

Mevcut değerlendirme sisteminde iş başarısını değerlendirmeye yönelik başarı standartlarının bulunmaması, değerlendirmeyi değer yargılarının ve kişisel düşüncelerin etkisinde bırakmaktadır. Oysa ki, değerlendirmenin en önemli özelliği subjektif oluşudur. Ancak araştırmada değerlendiriciler, değerlendirilen personelden farklı olarak, sicil raporlarını doldururken subjektif faktörlerin etkisi olduğu düşüncesine katılmadıklarını ifade etmişlerdir. İş başarısını ölçmeye imkan verecek standartların olmaması ve değerlendirmede bütünüyle öznellikten uzaklaşmanın zorluğu ortada iken, değerlendiricilerin bu düşüncesinin gerçekçi olmadığı görülmektedir. Ayrıca, değerlendirmede standartların olmayışı ölçü birliğinin oluşturulamamasına neden olmaktadır. İş başarısını ölçmeye yönelik standartlar bulunmadığından değerlendirmede güvenilirlik de sağlanamamıştır. Bu nedenle, aynı başarı düzeyine sahip personel farklı değerlendiricilerce farklı değerlendirilmektedir.

Ülkemizde uygulanan değerlendirme formları, tüm hizmet sınıflarını değerlendirmek için yetersizdir. Bununla birlikte, formda yer alan sorular çalışanların performanslarını ölçecek objektif ölçütlere dayandırılmamıştır. Formdaki; memurun sorumluluk duygusu, görevine bağlılığı, intizam ve dikkati, tarafsızlığı ve insan haklarına saygısı gibi kriterleri objektif olarak ölçebilmek mümkün olmamakla birlikte bunları notla değerlendirebilmekte oldukça güçtür. Ayrıca bu soruların tüm kamu kurumlarının ihtiyaçlarına cevap verdiğini düşünmek de yanlıştır. Bu nedenle araştırma sonucunda da ortaya konulduğu gibi her kurumun kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun değerlendirme yöntem ve formları geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı gibi, hemen hemen herkesin yüksek puanlarla değerlendirildiği, değerlendirmenin bir formaliteden ibaret görüldüğü, değerlendirme sonuçlarının yeterince kullanılmadığı bir değerlendirme sisteminin, personelin motivasyonuna ve kurumun başarısına katkısı olmamaktadır. Üstelik çalışan ile çalışmayan birbirinden yeterince ayrılmadığı ve haklarında farklı uygulamaların yapılmadığı bir değerlendirmede, görevini başarı ile yapan personelin motivasyonu düşecek, çalışmayanın hak ettiği

biçimde değerlendirilmemesi başarısızlığın teşviki anlamına gelecek ve sonuçta kurumun başarısı olumsuz etkilenecektir.

Araştırmada elde edilen bir başka sonuca göre; değerlendirme dönemindeki tüm davranışlar değerlendirilmemektedir. Bu durum değerlendirmenin, değerlendiricilerin hafızasının gücüne bırakılmasının doğal sonucudur. Değerlendirme dönemindeki davranışların bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için tüm dönem boyunca değerlendirmeye esas alınabilecek önemli davranışlar amirler tarafından bir yere not edilmeli ve dönem sonu geldiğinde bu notlardan yararlanarak değerlendirme yapılmalıdır.

Ülkemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ücretlerle herhangi bir ilişkisi yoktur. Memurların ücretleri eğitim durumu, sınıfı ve kıdemlerine göre belirlenmektedir. Ancak yanlış uygulamalar sebebiyle aynı işi yapmakla birlikte farklı kurumlarda değişik statülerde çalışan memurlar arasında ücret farklılıkları doğmaktadır. Ücret sistemindeki bu dengesizliği ortadan kaldırmak için kurumda çalışan memurlara performanslarına göre ücret ödenmelidir. Araştırmaya katılan cevaplayıcılar da bu yönde bir değişikliği % 62,8 gibi büyük bir oranla destekledikleri görülmektedir.

Performans değerlendirme sistemimizde, son altı yıllık sicil notu ortalaması doksan ve daha yukarı olanlardan son sicil notu olumlu bulunanların kazanılmış hak aylıklarının kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükseltilmesi şeklinde bir uygulama mevcuttur. Yine bu uygulama ile ilişkili olarak görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilmektedir. Bu uygulamalar istisna tutulursa, personel değerlendirme sistemimizde üst düzey performans gösteren kamu görevlilerinin ödüllendirilmesine ilişkin başka her hangi bir düzenleme mevcut değildir. Bu eksiklikleri giderici yeni yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Uygulanan performans değerlemesi sistemimizde 1. derece sicil amirleri dışındaki sicil amirleri personeli yeterince tanımadıklarından büyük ölçüde 1. derece sicil amirlerinin verdikleri notlara bakarak değerlendirme yapmaktadırlar. Bu

durumda 2. ve 3. derece sicil amirlerinin değerlendirmeleri, yalnızca yasal bir zorunluluğun tekrarı şeklinde anlamsız bir hale dđnüşmektedir.

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü çalışanlarına uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Değerlendirmenin her iki tarafında yer alan personel, değerlendirmeyi yasal zorunluluktan kaynaklanan rutin bir işlem olarak görmekte ve bu nedenle değerlendirme, idari bir formalitenin yerine getirilmesinden öte bir anlam taşımamaktadır. Özellikle değerlendiricilerin bu görüşte olmaları, değerlendirmenin öneminin anlaşılamadığını göstermesi açısından son derece düşündürücüdür. Bu sonuç, değerlendirmeye ilişkin emredici yasa hükümleri bulunmasa değerlendirme yapılmayacağının da işaretidir.

Mevcut performans değerlendirme sisteminin adil olup olmadığı konusundaki düşünceler incelendiğinde sistemin adil olmadığı yargısına desteğin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak çalışanların sistemdeki yerlerinin çok az olması gösterilebilir. Bunun yanında sistemin katılımcı bir anlayışla yürütülmemesinden de kaynaklandığını söylenebilir. Çünkü çalışan desteği olmadığı sürece hiçbir uygulamanın işletmelerde olumlu sonuç vermesi beklenemez.

Çalışanların, mevcut performans değerlendirme sisteminde hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bilmemektedir. Aynı zamanda değerlendirmenin kişisel ilişkilere göre yapıldığı düşüncesi çalışanlarca yaygın olarak kabul edilmektedir.

Başarı değerlendirmesinin gerçeği yansıtmaması, başarılı ile başarısız arasındaki ayrımın net bir şekilde belirlenmesini zorlaşmaktadır. Bu ayrımın net bir şekilde sağlanabilmesi için, değerlendirmenin mutlaka işle ilgili başarı standartlarına bağlı olarak yapılması ve değerlendirmede tarafsızlığı sağlamaya yönelik önlemlerin alınması gerekmektedir.

Yapılan araştırma, değerlendiricilerin, değerlendirilenlerden farklı olarak, çok sayıda çalışan hakkında değerlendirme yapılmasının güvenilirliği etkilemediğini

düşündüklerini göstermiştir. Ancak gerçek bir değerlendirme değerlendirilecek çalışanların çok iyi tanınmasını, iş başında gözlenmesini gerektirir. Çıkan bu sonuç değerlendirmenin öneminin yeterince anlaşılmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu (% 61,4) mevcut değerlendirme sisteminin yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanıldığı görüşündedir. Bu görüşün tamamen ortadan kaldırılması gereklidir. Bu amaçla açıklık ilkesine dayandırılmış bir değerlendirme sistemine geçilmelidir.

Değerlendirme amirlerinin performans değerlendirme sistemi hakkında eğitime tabi tutulmaları kaçınılmazdır. Yapılan araştırmada cevaplayıcıların % 70,8 gibi büyük bir oranı değerlendirme amirlerinin başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Değerlendirme sürecinin aksamadan devam etmesi için değerlendirme amirlerinin performans değerlendirme sistemini ve amaçlarını çok iyi özümsemesi gereklidir. Bu da ancak hizmet içi eğitimler vasıtasıyla mümkün olabilir.

Yapılan araştırma sonuca göre; mevcut performans değerlendirme sistemi çalışanlarca desteklenmemektedir. Bu desteğin artırılabilmesi ancak sistem için gösterilen çabanın yeterli dereceye çıkarılabilmesiyle mümkün olabilir. Nitekim, performans değerlendirme sistemleri işletmelerin insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan en önemli alt yapı çalışmalarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi kurmak için yapılacak hiçbir gayret ve özveriden kaçınılmamalıdır.

Değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin soruda tarafsızlığı sağlamaya yönelik diğer seçeneklerin tercih edilmesi beklenirken cevaplayıcıların çoğunluğunun (% 53,6) mevcut sistemde olduğu gibi en yakın iki amiri tarafından değerlendirme yapması gerektiği yönünde görüş bildirmeleri ilgi çekici bulunmuştur. Oysa araştırmaya katılanlar sistemi değerlendirirken ve öneriler getirirken çağdaş bir değerlendirme sisteminin esaslarına uygun görüş belirtmelerine rağmen, katılanların çoğunluğunun geleneksel değerlendirme sistemlerinin özellikleri yansıtır biçimde cevap verdiği görülmektedir. Getirilecek yeni düzenleme ile,

değerlendirme sürecine personelin, iş arkadaşlarının ve vatandaşların katılımının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca yılda bir kez değerlendirme yerine değerlendirmeyi süreç olarak ele alan ve yıla yayılmış bir uygulamanın getirilmesi daha doğru bir uygulama olacaktır.

Yukarıda yer alan değerlendirme ve öneriler göz önüne alındığında, ülkemizde kamu kesiminde uygulanmakta olan değerlendirme sisteminin yeniden ele alınması ve çağdaş bir değerlendirme sisteminin özelliklerine sahip kılınması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bu amaçla öncelikle iş analizi ve görev tanımları ile objektif değerlendirmeyi mümkün kılacak, ölçülebilir başarı standartları tespit edilmeli, personel hangi ölçütlere göre değerlendirileceği konusunda bilgilendirilmelidir. Bunun yanında iş tanımları yapılırken; önceden verilen hedefler ve bunların gerçekleşme derecesi ile zaman, miktar, maliyet ve kalite gibi objektif kriterler haline dönüştürülmesi ve bu kriterlerin 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi yerine derecelendirme yapılması gerekmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme sistemimizde reformlar yapılırken çağdaş uygulamalar dikkate alınarak:

Değerlemecilerin performans değerlendirme konusunda eğitime tabi tutulmaları, değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının ilgili memura karşı açık hale getirilmesi, değerlendirme sürecine personelin, iş arkadaşlarının ve vatandaşların katılımının sağlanması, hizmet içi eğitim kararları ve ücretlerle değerlendirme sonuçlarının ilişkilendirilmesi, yılda bir kez değerlendirme yerine değerlemeyi süreç olarak ele alan ve yıla yayılmış bir uygulamanın getirilmesi, personel rejimimizin ilkeleri arasında yer alan kariyer ve liyakat ilkelerinin değerlendirme sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemine yönelik problemlerin ortadan kaldırılması için kamu personel rejimimizde köklü bir değişime ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın giderilmesi uzunca bir süreden beri siyasal iktidarların eylem planları arasında yer almaktadır. Mevcut siyasal iktidarın da acil eylem planı içinde değerlendirdiği “Kamu Yönetimi Reformu” nun üçüncü ayağı olan “Kamu Personeli Kanunu Taslağı” uzunca bir süreden beri tartışılmaktadır. Söz

konusu taslakta performans değerlemesi sistemimizle ilgili olarak kamu personel yönetiminin temel ilkelerinin yeniden tanımlanması, tüm kamu kurumlarının kanun kapsamına dahil edilmesi, derece ve kademe sisteminden basamak ve kıdem yılı sistemine geçilmesi, sicil sisteminden personel ve başarı değerlendirme sistemine geçilmesi, değerlendirmeye açıklık ilkesinin getirilmesi, değerleme sonuçlarının eğitim kararlarıyla ilişkilendirilmesi, performansa dayalı ödeme sisteminin getirilmesi ve performans değerlemesinde katılımın sağlanmaya çalışılması olumlu olarak değerlendirilebilecek girişimlerdir.

Ancak taslak ayrıntılı olarak incelendiğinde; taslakta değerlemeyi yapacak personelin eğitimi konusunda herhangi bir bilgiye rastlanmadığı, yılda bir kez değerlendirme yapılmasından vazgeçilmediği, 100 tam not üzerinden değerleme yapma uygulamasının devam ettirildiği ve taslakta yer alan değerleme kriterlerinin mevcut sistemden çok farklı olmadığı görülmektedir. Son olarak, taslak üzerinde tüm toplum kesimlerinin uzlaşmasından da söz edebilmek pek mümkün değildir.

Sonuç olarak, ülkemizde başarı değerlendirmesine yeterince önem verilmemesi nedeniyle, şimdiye kadar kamu hizmetlerinin niteliğine ve kamu görevlilerinin yeterliliğine ilişkin önemli sorunlar yaşanmıştır. Bu nedenle, Türk kamu kesiminde başarı değerlendirmesinden etkin bir biçimde yararlanabilmek için öncelikle yasal düzenlemelerde değişiklik yapılmalı, yönetime bu konu hakkında gerekli eğitimin verilmesi, hem değerlendiricilerin hem de değerlendiricilerin eğitilmesi ve kurumların kendi yapı ve hizmet özeliklerine uygun değerlendire sistemleri kurmaları ve sık sık gözden geçirilerek günün ihtiyaçlarına cevap verir bir sistemin hayata geçirilmesi olmuştur.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime.
2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: M.P.M. Yayınları, No: 640.
- AÇIKALIN, Aytaç.
1997 **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayınları, Yayın No:7.
1999 **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ADAL, Zeki; İsmail, ATAAY; Cavide, UYARGİL.
1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Dönence Basım ve Yayın, Yayın No: 276.
- AKAL, Zühal.
2002 **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473.
- AKDEMİR, Ali.
2000 **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
1999 **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- AKGÜNER, Tayfun.
1998 **Kamu Personel Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, Genişletilmiş 4. Basım.
- AKIN, Bahadır.
2002 “21.Yüzyılın Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler”, Finans Dünyası Dergisi.
- AKTAN, Can Coşkun.
1998 “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, Türk İdare Dergisi, Haziran 1998, sayı. 419.
- AKYÜZ, Ömer Faruk.
2001 **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ALDEMİR, Ceyhan; Alpay, ATAOL ve Gönül, BUDAK.
1996 **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2.b.
2001 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, IV. Baskı.

ALTUNCU, Ceyhun.

1998 İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

AMSTRONG, Michael.

1993 “Çağdaş Personel Yönetimi”, (Çev. Doğan CANMAN), TODAİE Yayınları.

AŞKUN, İnan Cem.

1978 “İşgören Değerlemesi”, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100.

1976 “Yarışım Boylandırması”, Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi, VII, 2, Haziran: 1-35.

ATAAY, İsmail Durak.

1990 **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, Küre Matbaası, No: 235.

AYKAÇ, Burhan.

1986 Kamu Personelinin Değerlendirmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi.

1991 “Türk Kamu Personel Yönetiminin Yapısı, Gelişim ve Aksayan Yönleri”, Kooperatifçilik Dergisi, 92, Nisan-Mayıs-Haziran:51-81.

1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

AYTAÇ, Ayşegül.

2003 “360 Derece Performans Değerlendireme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, IV, 41, Temmuz: 9-12.

AYTAÇ, Serpil.

2006 **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Bursa: Ezgi Kitapevi.

BALCI, A. ve Harun KIRILMAZ.

2005 “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığında Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi”, Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması, Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı (Ed.), İstanbul: Beta Yayınları.

BARBATO, Robert; M.C., ALDEMİR.

1982 “Verimlilik: Başarılı Davranışsal Yaklaşımlar”, Amme İdaresi Dergisi, XV, 4, Aralık: 122-131.

BARUTÇUGİL, İsmet.

1999 **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınevi.

2002 **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan.

2003 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

BAYSAL, Ayşe Can.

1993 **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Basın Yayın.

BEKTAŞ, Kazım.

1992 “Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Verimlilik Dergisi, 3: 57-84.

BİLGİN, Kamil Ufuk

2004 “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, Amme İdaresi Dergisi, 37, 2 Haziran: 123-147.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin.

1996 Performans Değerleme ve Türkiye’deki Uygulamaları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BİNGÖL, Dursun.

2003 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 5. Baskı.

1990 **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Yayın No: 676.

BOZKURT, Veysel.

2000 **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

BUMİN, Birol.

2003 **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**, Ankara: Gazi Kitabevi.

CAN, Halil Akgün.

1985 “Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Türk Kamu ve Özel Kesim Arasında Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 12.

1995 **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

1999 **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı.

CAN, Halil; Ahmet, AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI.

2000 **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4.B.

CANMAN, Aktan Doğan.

1985a “Devlet Memurları Kanunu’nun Genel Görünümü ve Sorunları”, Amme İdaresi Dergisi, 18,1, Mart:3-23.

1985b “Yirminci Yılında Devlet Memurları Kanunu Üzerine Bir Değerlendirme”, Amme İdaresi Dergisi, 17, 2, Haziran: 3-26.

1993a Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, 26, 1 Mart: 159-184.

1993b “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, Ankara: TODAİE Yayını, No: 252.

1995 **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayını.

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi.

COŞKUN, Ali.

2006 “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”, Ankara: Bankacılar Dergisi, Sayı 56.

ÇELİK, Nuri.

1997 “Devlet Memurlarının Olumlu ve Olumsuz Sicil Notları ve Kademe İlerlemeleri”, Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, II, 10, Kasım: 27-35.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin.

2001 **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara: Seçkin Yayınları.

2004 **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.

ÇİÇEKOĞLU, Hüseyin.

1995 Kamu Yönetiminde Performans Ölçümü ve Türkiye Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DEMİREL, Dinçer.

2003 Orta Düzey Yöneticilerde Performans Değerlendirme ve İlaç Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI.

1989 “Kamu Yönetiminde Gelişmeler Konulu Derleme”, OECD Survey.

DOLGUN, Uğur; ÇİFTÇİ, Birgül; KAĞNICIOĞLU, Deniz; ÇOLAK, Aytül; SERİNKAN, Celalettin ve ERGUN, Özler Derya.

2007 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınları.

DİCLE, Ülkü.

1982 “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması”, Ankara: ODTÜ Yayını.

DİLSİZ, Filiz Yıldırım.

2006 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri, Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DUGGETT, M.

2002 “Kamu Yönetiminde Değişim: Sonraki Adımlar”, (Çev. A. Argun Akdoğan ve Onur Ender Aslan), Amme İdaresi Dergisi, Cilt:35, Sayı, 2.

ERASLAN, Ergün ve ALGÜN, Onur.

2005 “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 20, No 1.

ERDOĞAN, İlhan.

1991 “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Yayını.

1999 “İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını. No. 243.

ERDOĞMUŞ, Nihat.

2003 **Kariyer Geliştirme**, Ankara: Nobel Yayınları.

ERDOĞMUŞ, Nihat ve BEYAZ, Medihan.

2002 “Barı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3) 2002/1:65-83.

ERDUT, Tijen.

2002 “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim”, İzmir: TÜHİS Yayınları.

EREN, Erol.

1998 **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

2001 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları 7. Baskı.

- ERGUN, Turgay ve Aykut, POLATOĞLU.
1998 “Kamu Yönetimine Giriş”, TODAİE Yayını, Yayın No: 222.
- ERKİN, Vedat.
1969 “İdare Verim ve Personel Meseleleri”, Amme İdaresi Dergisi, II, 3: 42-46.
- ERTÜRK, Mümin.
1995 **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilal.
1994 **Kamu Yönetimi**, İzmir: Üniversite Kitabevi Yayınları.
2000 **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Erkam Matbaası.
- FINDIKÇI, İlhami.
2003 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 3.Baskı, No: 619.
- GEYLAN, Ramazan.
2001 **Genel İşletme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları.
1999 **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- GÖK, Sibel.
2006 **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- GÖNENLİ, Ülkü.
1978 “Çoklu Başarı Ölçütlerinin Bileşkesini Hesaplamada Matematiksel Bir Model”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 10. Yıl Özel Sayısı, VII, Nisan: 353.
- GRAHAM, H. T.
1974 **Human Resources Management**, McDonald and Evans Ltd., London s. 118. (Çev. Cahit Tutum), Personel Yönetimi, s. 1.
- GÜL, S. Kenan.
2001 Personelin Başarı Değerlendirmesi ve Ankara Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HALICI, Nihat.
2000 “Zat İşlerinden İnsan Kaynakları Yönetimine”, Sacit Öge’yle Söyleşi, Peryön, Mayıs- Haziran.
- HALİS, Muhsin ve TEKİNKUŞ, Mehmet.
2003 “Kamuda Performans Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Asım Balcı vd. (Ed.), Seçkin Yayınları, 169-201.

HANÇER, Murat.

2004 **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık.

HUMAN, Resources.

2002 **Performans Yönetim Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?**, İstanbul: Rota Yayınları, Eylül.

İNCİR, Gülten.

2000 “Motivasyon İçin Ödül Programları”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları, 4:47-60.

İSBİR, Eyüp Günay.

1976 Türkiye’de Devlet Memurlarının Denetimi, (Yayınlanmış Doktora Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İSLAM, Yücel.

2001 “Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve T.K.Y.’nin Etkileri” Standard Dergisi, Sayı: 471, Mart.

KAHYA, Emin.

2002 “Performans Değerlemesi”, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını.

KAMU GÖREVLİLERİ EL KİTABI.

2001 TODAİE Yayınları, Yayın No:308.

KARABATAK, Birgül.

2000 “657 Sayılı DMK Kapsamında Bulunan Memurların Sicil Yöntemiyle Değerlendirilmeleri”, Belediye Dergisi, VII,3, Eylül: 19-23.

KAYNAK, Tuğray; ADAL, Zeki; ATAAAY, İsmail; UYARGİL, Cavide; SADULLAH, Ömer; ACAR, Ahmet Cevat; ÖZÇELİK, Oya; DÜNDAR, Gönen ve ULUHAN, Reha.

2001 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

KOZAK, Meryem Akdoğan.

1999 **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara: Detay Yayıncılık.

MAKİN, E. Peter ve LİNDLEY, A. Patricia.

1995 **Pozitif Stres Yönetimi**, İstanbul: (Çev. Doğan ŞAHİNLER), Rota Yayınları.

MUCUK, İsmet.

1998 **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

NORM KADRO EL KİTABI.

“Devlet Personel Başkanlığı Yayınları”, Yayın No: 269.

OBERG, Winston.

1972 “Personelin Değerlendirilmesi”, (Çev. Cemil CEM), Amme İdare Dergisi, V,2: 74-91

OECD Kamu Yönetimi Çalışmaları.

1993 “Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları”, (Çev. Refik ÇİÇEK), Ankara: D.P.B. Yayınları.

ONAL, Güngör.

2000 **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ÖNDER, Murat.

1996 “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması”, İstanbul: 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım.

ÖRÜCÜ, Edip.

2001 **Modern İşletmecilik**, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖRÜCÜ, Edip ve Mehmet Ali, KÖSEOĞLU.

2003 **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

ÖZGEN, Hüseyin.

2001 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Yayıncılık.

ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi.

2002 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZGENER, Şevki.

2004 **İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım**, Ankara: Nobel Yayınları.

ÖZGÖDEK, Ünal.

1969 “Türk Tezkiye Sisteminin Eleştirisi ve Türkiye İçin En İyi Tezkiye Sistemleri”, Türk İdare Dergisi, 320, Eylül-Ekim: 100-107.

ÖZKANLI, Özlem.

1995 Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi.

- PALMER, Margaret; WINTERS, Kenneth T.
1993 **İnsan Kaynakları**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.
- PALMER, Margaret J.
1993 **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayını.
- PİRLER, Orhan.
1987 “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Uygulaması”, Türk İdaresi Dergisi, 376, Eylül: 32-34.
- POLATOĞLU, Aykut.
1988 “Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında İletişim”, Amme İdaresi Dergisi, 29, 2, Haziran: 85-98.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat.
2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- SELAMOĞLU, Ahmet.
1998 “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı”, İstanbul: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü, Kamu İşverenleri Sendikası.
- SEVGENER, Sait.
1999 “İşletmelerde Psikoteknik Performans Değerlendirmesi” Ü. UZUNÇARŞILI (Ed.), Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayını: 81-89.
- SIMON, Herbert A.; SMITHBURG, Donald W.; THOMPSON, Victor A.
1985 “Kamu Yönetimi”, (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, Yayınları.
- ŞAYLAN, Gencay.
1971 “Çalışma Özendiricileri”, Amme İdaresi Dergisi, V: 25-36.
- ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa.
2002 **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- TAHİROĞLU, Figen.
2002 **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- TANYAŞ, Mehmet.
2001 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.

TEKİNLER, Zeynep.

2006 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Tekel Genel Müdürlüğü Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOKOL, Aysen.

2001 **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Bursa: VİPAŞ Yayınları.

TORTOP, Nuri.

1992 "Personel Yönetimi", TODAİE Yayınları, Ankara: No: 245, DİE Matbaası.

1974 "Yönetimin Denetlenmesi ve Denetleme Biçimleri", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1 Tortop, Nuri. (1999), Personel Yönetimi.

TORTOP, Nuri; AYKAÇ, Burhan; YAYMAN, Hüseyin ve ÖZER, Akif.

2007 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

TORTOP, Nuri; AYKAÇ, Burhan ve İSBİR, Eyüp Günay.

1999 **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları.

TURGUT, Hakan.

2002 "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi". Sayıştay Dergisi, Sayı:42.

TUTUM, Cahit.

1979 "Personel Yönetimi", Ankara: TODAİE Yayınları, No:149, Sevinç Matbaası.

TÜRK, Murat.

2003 **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

TÜRKEL, Asuman.

1999 **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

1998 **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

UYARGİL, Cavide.

1994 "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, No: 262.

UYARGİL Cavide ve Gönen, DÜNDAR.

1997 “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 14, Eylül: 29.

URAL, Ayhan ve KILIÇ, İbrahim.

2005 **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara; Detay Yayıncılık.

YALÇIN, A. Selçuk.

1999 **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

YILDIZ, Ümit.

2001 İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi (Bir Kavramsal Çalışma), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIZ, G.

1995 “Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmini Ölçümü”, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 262, Cilt: 2.

YÜCEL, Recep.

1999 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1 Sayı:3.

WALTERS, M.

1995 **The Performance Management Handbook, Institute of Personnel and Development**, London. Yenice, E., “Kamu Kesiminde Performans Değerlemesi”, 26.07.2007.

İnternet Kaynakları

AYCAN, Zeynep.

2001 “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma” Koç üniversitesi,
<http://www.yad.baskent.edu.tr/makale.htm#PATERNALİZM:%20YÖNETİM%20VE%20LİDERLİK%20ANLAYIŞINA%20İLİŞKİN%20ÜÇ%20GÖRGÜL%20ÇALIŞMA> , (Ekim 2001).

BANK ASYA.

2006 “360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”,
http://www.asyafinans.com.tr/ik/performans_degerleme.jsp, (Ocak 2006)

BAYAR, Başak.

2007 “Ernst & Young İnsan Kaynakları Müdürü”,
http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/79

COŞKUN, Vahap.

2000 “Paternalizm ve Avrupa”,
<http://www.radikal.com.tr/2000/08/10/yorum/pat.shtml>, (10 Ağustos 2000).

DEMİR, Ferhat.

2003 “İnsan Kaynakları Yönetimi”,
http://www.5mworld.com/agustos_2000/Man_MInsan.htm, (23.02.2003).

DOĞAN, Kestane.

2003 “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”,
http://www.butce.org/Html/makaleler/performans_dogan.htm, (Ocak 2003).

FİLİZ, Atilla.

2004 “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506, (Ağustos 2004).

Human Resources Management,

2007 “İnsan Kaynakları Yönetimin Fonksiyonları”,
<http://www.humanresourcesfocus.com/iky05.asp> , (11 Mayıs 2007).

KUMBUL, Burcu.

“Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”,
www.isguc.org/bkumrull.htm

MALİYE BAKANLIĞI

Personel Genel Müdürlüğü,

<http://www.per-gen.gov.tr/tarihce.asp> , (14 Mayıs 2008).

MEMURLAR.NET

“Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı”

<http://www.memurlar.net/haber/31240/> , (20 Ekim 2005).

ÖZER, M.A.,

2007 “Gelişmiş Ülkeler ve Yeni Kamu Yönetimi Düşüncesi”,

<http://www.icisleri.gov.tr/ icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/M Akif%20D zer%201-27.doc.> , (21.10.2007).

ÖZDEN, Mehmet Cemil.

2007 http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_pikyaivf.htm#_edn10

PAKDİL, Fatma.

2001 “Ekip Bazlı Performans Değerleme”,

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2 (Haziran 2001).

SÜMER, H. Canan.

2001 “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237> (29.11.2001).

TAŞTAN, Seçil.

2004 “Küreselleşme ve Küresel Strateji”.

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/>

TESEV.

“Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı Değerlendirme Raporu”, Ocak 2004,

<http://www.tesev.org.tr> , (13.05.2005).

YÜKSEL, Öznur.

2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara: Gazi Kitabevi.

http://www.kobifinans.com.tr/tr/yazici.php?Article=3723&Where=bilgi_merkezi&Category=020703

ANKARA ÜNİVERSİTESİ.

Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı

<http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/kamu%20yonetimi%20reformu.htm> (2008).

EKLER**Ek-1:****T.C.
DEVLET MEMURLARI
SİCİL RAPORU****MALİYE BAKANLIĞI**

M E M U R U N		FOTOĞRAF
Adı ve Soyadı		
Doğum Tarihi		
Sicil Numarası		
Sicil Raporunun ait olduğu yıl		

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ: Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Derecelendirilmesi

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

- 60'dan 70'e kadar olanlar Orta,
- 76'dan 89'a kadar olanlar iyi,
- 90'dan 100'e kadar olanlar Çok iyi,

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

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)			
NOT: Bu sütun, Yönetmelik' in 17. maddesi gereğince tespit edilebilen iyi ve kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 – Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2 - Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3 - Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?			
4 - İntizam ve dikkati?			
5 - İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			
6 – Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)			
7 - Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
8 - İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
9 - Disipline riayeti?			
10 - Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11 - Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi? (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)			

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)					
SORULAR		1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	
1 – Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?					
2 - Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?					
3 -Temsil ve müzakere kabiliyeti?					
4 - Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?					
5 - Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?					
6 - Maiyetindekileri değerlendir-me ve yetiştirmedeki başarısı?					
7 - İş hakimiyeti, kendine güveni?					
8 - Sosyal ve beşeri münasebetleri?					
SİCİL AMİRLERİNİN YURTDIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)					
SORULAR		1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	
1 - Yabancı dil bilgisi?					
2 - Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı?					
3 - Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?					
4 - Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı?					
5 - Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı?					
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :		2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :		3.ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI :					
MEMURUN BAŞARI DERECEİ VE SİCİLİ :					
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN		2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN		3 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	
Adı :		Adı :		Adı :	
Soyadı :		Soyadı :		Soyadı :	
Görevi :		Görevi :		Görevi :	
imzası :		imzası :		imzası :	

**DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN GİZLİ SİCİL RAPORLARININ
DOLDURULMASINA İLİŞKİN BAZI MADDE HÜKÜMLERİ**

MADDE 12 -Gizili sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Raporların ilgililerce en geç 31 Aralık günü, tatile rastladığı takdirde müteakip çalışma günü mesai saati sonuna kadar bunları muhafaza ile görevli makamlara teslim edilmesi şarttır.

Her ne sebeple olursa olsun sicil raporlarını birinci fıkrada belirtilen tarihlerden sonda teslim edenler hakkında idari soruşturma açılır.

MADDE 17 -Sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her memuru;

- a) Dış görünüş (kılık, kıyafet),
- b) Zekâ derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- c) Azim ve sebatkârlık, dürüstlük, sır saklama güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,
- d) Alkol, Kumar vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi huy ve davranışları,

Bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceleri sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, ayrı açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılı.

Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

MADDE 18 -Sicil raporları önceden hazırlanan müsvettelerden yararlanılarak herhangi bir silinti ve kazıntı yapılmaksızın doldurulur. Müsvetteler imha edilir. Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunulacak surette çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra keyfiyet imza ile tevsik edilir.

Sicil amirleri 16 ncı madde uyarınca tespit edecekleri sicil notunu kendileri hesaplayarak sicil raporunun ilgili bölümüne yazarlar.

MADDE 19 -Sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alır.

Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmekteki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır.

Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.

Ek-2:

MALİYE BAKANLIĞI
SÖZLEŞMELİ PERSONEL
SİCİL VE BAŞARI DEĞERLEMESİ RAPORU
DÖNEMİ:...../...../200../200.....

S Ö Z L E Ş M E L İ P E R S O N E L İ N					
Adı ve Soyadı:					
Unvanı:					
Birimi:			Sicil No.:		
S İ C İ L A M İ R L E R İ N İ N		1-SİCİL AMİRİ	2- SİCİL AMİRİ		
Adı:					
Soyadı:					
Unvanı:					
Genel durum ve davranışlarının değerlendirilmesi (olumsuz - olumlu - çok iyi)					
S İ C İ L V E B A Ş A R I D E Ğ E R L E M E S İ					
Sicil ve başarı değerlemesinde esas alınan hususlar		1. SİCİL AMİRİNCE VERİLEN NOT	2. SİCİL AMİRİNCE VERİLEN NOT	SİCİL AMİRLERİ NOTLARININ ORTALAMASI	
1.	Göreve devam ve bağlılığı				
2.	Görevlerini kendiliğinden zamanında ve doğru yapma. Takip ederek sonuçlandırma alışkanlığı				
3.	Çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimi				
4.	Amirlerine, çalışma arkadaşlarına ve iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı ile disipline riyeti				
5.	Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti.				
SİCİL AMİRLERİNİN NOT ORTALAMALARI					
SÖZLEŞMELİ PERSONELİN SİCİL VE BAŞARI DEĞERLEME DÜZEYİ					
1. Sicil Amiri (Tarih ve imza)		2. Sicil Amiri (Tarih ve imza)			

Ek-3:

MALİYE BAKANLIĞI
YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ SÖZLEŞMELİ PERSONEL SİCİL
VE BAŞARI DEĞERLEMESİ RAPORU
DÖNEMİ:...../ / 200.....//200....

S Ö Z L E Ş M E L İ P E R S O N E L İ N					
Adı ve Soyadı:					
Unvanı:					
Birimi:			Sicil No.		
S İ C İ L A M İ R L E R İ N İ N		1 - S İ C İ L A M İ R İ	2- S İ C İ L A M İ R İ		
Adı:					
Soyadı:					
Unvanı:					
Genel durum ve davranışlarının değerlendirilmesi (olumsuz - olumlu - çok iyi)					
S İ C İ L V E B A Ş A R I D E Ğ E R L E M E S İ					
Sicil ve başarı değerlemesinde esas alınan hususlar		1. S İ C İ L A M İ R İ N Ç E V E R İ L E N N O T	2. S İ C İ L A M İ R İ N Ç E V E R İ L E N N O T	S İ C İ L A M İ R L E R İ N O T L A R I N I N O R T A L A M A S I	
1.	Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti				
2.	Karar verme, temsil ve müzakere, İntibak kabiliyeti				
3.	Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti				
4.	Maiyetindekileri yetiştirme, değerlendirme, denetleme ve örnek olmada başarısı				
5.	İş hakimiyeti, kendine güveni ve sosyal ve beşeri ilişkileri				
S İ C İ L A M İ R L E R İ N İ N N O T O R T A L A M A L A R I					
S Ö Z L E Ş M E L İ P E R S O N E L İ N S İ C İ L V E B A Ş A R I D E Ğ E R L E M E D Ü Z E Y İ					
		1. Sicil Amiri (Tarih ve imza)	2. Sicil Amiri (Tarih ve imza)		

Ek-4:

**SÖZLEŞMELİ PERSONEL
SİCİL BİLGİ FORMU**

SÖZLEŞMELİ PERSONELİN	
Adı Soyadı:	
Unvanı:	
Birimi:	
Sicil No :	
1. Sicil Amirinin	2. Sicil Amirinin
Adı:	Adı:
Soyadı:	Soyadı:
Unvanı:	Unvanı:
Sicil ve Başarı Değerlemede Esas Alınan Hususlara İlişkin Açıklamalar	

FORMUN DOLDURULMASINA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

1. Sözleşmeli Personelin Genel Durumu ve Davranışlarının Değerlendirilmesi

Sicil amirleri sicil ve başarı değerlemesi raporunu doldurdukları her personeli,

- a) Dış görünüş (Kılık, kıyafet),
- b) Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- c) Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve başarı münasebetlerdeki başarısı,
- d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları görevi ile bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları. Bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Bu değerlendirme sonucu (olumsuz) (olumlu) veya (çok iyi) şeklinde rapora kaydedilir. Sicil amirlerinin sözleşmeli personelin genel durumu ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

2. Soruların Cevaplandırılması

Sicil ve başarı değerlemesi raporları önceden hazırlanan müsveltelerden yararlanılarak herhangi bir silinti ve kazıntı yapmaksızın doldurulur. Müsvetteler imha edilir.

Fazla ve yanlış yazılan kelime veya notlar okunacak suretle çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra keyfiyet imza ile teşvik edilir

Sicil amirleri sicil ve başarı değerlendirme notlarını raporun ilgili bölümüne yazarlar. Not ortalamaları, özlük işleriyle görevli birimlerin başında bulunan amir veya en yakın yardımcıları, böyle bir birim yoksa özlük işleriyle görevli memurlardan en üst yöneticiler tarafından seçilenlerce hesaplanarak raporun ilgili bölümüne yazılır.

3. Sicil Amirinin Sorumlulukları

Sicil amirleri raporları itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken: Devlet sadakat ve bağlılığı. Hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi gerektiğini esas alır.

Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışmalarını değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır. Garez veya özel amaçla sicil ve başarı değerlendirme raporlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.

Ek-5:

**MALİYE BAKANLIĞI PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BAŞARI DEĞERLENDİRME (SİCİL) SİSTEMİ İLE İLGİLİ
ANKET FORMU**

Sayın Yanıtlayıcı:

Elinizdeki anket formu, yüksek lisans tezi kapsamında değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır. Bu anketin amacı, Genel Müdürlüğümüz çalışanlarının başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin görüş ve önerilerini tespit edebilmektir. Anket üzerine isim, imza gibi kimlik bildiren açıklamalar yazılmasına gerek yoktur. Lütfen düşüncelerinizi, **yalnızca bir kutuyu** (X) ile işaretleyerek belirtiniz. Vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşması açısından önem arz etmektedir. Göstermiş olduğunuz ilgi ve katılım için şimdiden teşekkür ederim.

Bülent PEHLİVAN
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. YANITLAYICI ÖZELLİKLERİ**1. Cinsiyetiniz**

Bay	[]
Bayan	[]

2. Yaşınız

20-30	31-35	36-40	41-45	46 ve üstü
[]	[]	[]	[]	[]

3. Öğrenim durumunuz

İlk-Orta	Lise veya Dengi Okul Mezunu	Yüksekokul Mezunu	Fakülte Mezunu	Yüksek Lisans/Doktora
[]	[]	[]	[]	[]

4. Hizmet süreniz

0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü
[]	[]	[]	[]	[]

5. Görev ünvanınız

Memur	Şef/Uzman	Teknik Personel	Şube Müdürü	Daire Başkanı
[]	[]	[]	[]	[]

6. Başarı değerlendirmesi hakkında kurs veya seminere katıldınız mı?

Katılmadım	Bir Kurs veya Seminere Katıldım	Çok Sayıda Kurs veya Seminere Katıldım
[]	[]	[]

II. MEVCUT BAŞARI DEĞERLENDİRME (SİCİL) SİSTEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Kesinlikle katılmıyorum	[1]
Katılmıyorum	[2]
Kararsızım	[3]
Katılıyorum	[4]
Kesinlikle katılıyorum	[5]
Fikrim yok	[6]

		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
7	Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.						
8	“Sicil” kelimesi personel üzerinde korku, çekingenlik ve baskı oluşturmaktadır.						
9	Sicil verme yasal zorunluluk nedeniyle yapılan rutin işlerden biridir.						
10	Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayanı ayırt etmekten uzaktır.						
11	Değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği personel tarafından bilinmemektedir.						
12	Kurumumuzda değerlendirmesi yapılacak personelin çok sayıda olması değerlendirmecilere sorun yaratmaktadır.						
13	“Gizli Sicil” yöntemi uygulandığından, personelin eksik ve kusurlu yönlerinin öğrenilmesi ve bunları düzeltmek için çaba harcanması mümkün değildir.						
14	Sicil raporları doldurulurken, subjektif faktörlerin (siyasi yatkınlık, hemşehrilik, kişisel ilişkiler vb.) etkisi olmaktadır.						
15	Değerlendirme personelin birbiriyle kıyaslanması suretiyle yapılmaktadır.						
16	Değerlendirme kimi zaman personel üzerinde tehdit unsuru olarak kullanılmaktadır.						
17	Kurumumuzda yönetici konumundaki kişilerin değerlendirilmesi çalışanlar tarafından yapılmalıdır.						
18	Mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelin motivasyonuna katkısı yoktur.						
19	Değerlendiriciler, başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almamaktadırlar.						
20	Değerlendirme sonuçlarından görevde yükselmeye yeterince yararlanılmıyor.						
21	Kurumumuzda uygulanan başarı değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.						
22	Değerlendirme sonuçlarından eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yeterince yararlanılmamaktadır.						
23	Kurumun etkinliği ve verimliliği ile personel performansı arasında önemli bir bağ vardır.						

III. BAŞARI DEĞERLENDİRME (SİCİL) SİSTEMİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
24	Objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için, iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.						
25	Kurumumuzda başarı değerlendirmesi sırasında personelin kendisine verilen işi başarmadaki hızı ve işindeki verimi dikkate alınmalıdır.						
26	Değerlendirme yapılırken personelin bütün bir yıldaki başarısı göz önünde bulundurulmalıdır.						
27	Değerlendirme soruları personeli objektif ve doğru değerlendirmeye olanak sağlayacak biçimde olmalıdır.						
28	Değerlendirme sonuçları, personelin hizmet içi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.						
29	Değerlendirme sonuçları, personele yönelik atama, tayin, terfi, ödül ve ceza gibi kararların alınmasında etkili olmalıdır.						
30	Değerlendirme sonuçları, performansa dayalı ücret sisteminde kullanılmalıdır.						
31	Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.						
32	Değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personel bilgilendirilmelidir.						
33	Değerlendirme süreci personelin verimliliğini ve motivasyonu artırmalıdır.						
34	Değerlendirme süreci, personelin amirine olan güvenini artırabilmelidir.						

35. Başarı değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?

Aylık	3 Ayda Bir	6 Ayda Bir	Yılda Bir	Gerektiğinde
[]	[]	[]	[]	[]

36. Başarı değerlendirmesi hangi özelliklere önem vermelidir?

Yapılan İşe	Kişisel Özelliklere	Her İkisine de
[]	[]	[]

37. Başarı değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır?

En Yakın Amir	Daire Bşk./Şube Md.	Çalışma Ark. ve Personelin Kendisi	Personelin de Yer Alacağı Kurul	Kurum Dışı Uzmanlar
[]	[]	[]	[]	[]

38. Kurumunuzda yapılan başarı değerlendirme sonunda elde edilen sonuçlar çalışanlara nasıl yansıtılmalıdır?

Gizli Tutulmalıdır.	Sonuç Olumlu veya Olumsuz Olsun Çalışanlara İletilmelidir.	Sadece Olumlu Sonuçlar Çalışanlara İletilmelidir.	Sadece Olumsuz Sonuçlar Çalışanlara İletilmelidir.
[]	[]	[]	[]

39. Kurumunuzda başarı değerlendirme sonucunda başarısız bulunanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?

Sözlü veya Yazılı Olarak Uyarılmalıdır.	Alt Kademedeki Başka Bir Göreve Verilmelidir.	Yetersiz Yönleri İle İlgili Olarak Eğitim Verilmelidir.
[]	[]	[]

40. Başarı değerlendirme hakkında eklemek istediğiniz başka görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz.

Ek-6:

T.C.
MALİYE BAKANLIĞI
Personel Genel Müdürlüğü


Sayı : B.07.0.PER.0.22/

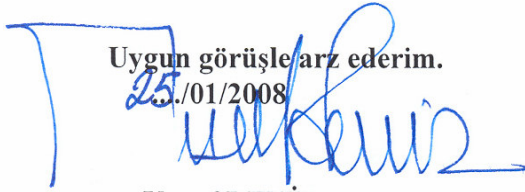
Konu : Anket Çalışması

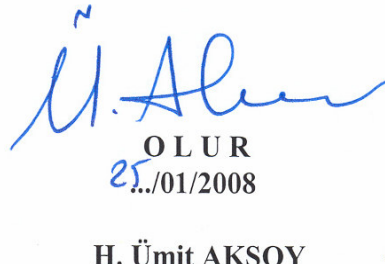
GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Genel Müdürlüğümüz personeli Bülent PEHLİVAN, vermiş olduğu 24/01/2008 tarihli dilekçesi ile; Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında yüksek lisans yapmakta olduğunu ve bu eğitim kapsamında hazırlayacağı yüksek lisans tezi için anket çalışması yapması gerektiğini, kamu personelinin başarı değerlendirmesi uygulamasına ilişkin düşüncelerini belirtmeyi, mevcut değerlendirme sistemindeki aksaklıkların nedenlerini tespit etmek ve önerilerde bulunmak amacıyla, "Kamu Personelinin Başarı Değerlendirmesi" konulu tez çalışması kapsamında, Genel Müdürlüğümüzde örneği ekte sunulmuş olan anketi, uygulama talebinde bulunmaktadır.

Makamlarınca da uygun görüldüğü takdirde, adı geçenin, söz konusu anket çalışmasını Genel Müdürlüğümüz Şubelerinde yapabilmesi hususunda gerekli iznin verilmesini arz ederim.


Mehmet ŞİMŞEK
Daire Başkanı


Uygun görüşle arz ederim.
25./01/2008
Yusuf DENİZ
Genel Müdür Yardımcısı


OLUR
25./01/2008
H. Ümit AKSOY
Personel Genel Müdürü

Ek-7:**SORU 39: Cevaplayıcıların Anketteki Açık Uçlu Soruya Verdikleri Cevaplar**

Anket formuna katılan değerlendirici konumundaki bir cevaplayıcının açık uçlu soruya “son altı yıl sicil notu doksan ve üzerinde olanlara ilave bir kademe uygulaması verilmesine başlanmasından sonra mevcut sicil sisteminin çok büyük bir anlamı kalmadığını” söylemesi dikkat çekici bulunmuştur. Yine aynı cevaplayıcı, amirlerin, memurun çok olumsuz bir tutum ve davranışı yok ise genel olarak yüksek puanlı sicil raporu doldurmayı tercih ettikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Aynı zamanda da “4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu”nun yürürlüğe girmesiyle birlikte hiçbir sicil amiri memuru ile kişisel sürtüşmeye girmek istemediği için sicil raporlarını olumlu ve hatta yüksek puanlı doldurmayı alışkanlık haline getirdiğini söylemektedir. Maliye Bakanlığı çalışanlarına Mayıs 2007 tarihine kadar olumsuz sicil alan personele ek ödemededen faydalanamayacağı yönünde bir şart getirilmiştir. Bunun için amirlerin genelde olumsuz sicil raporu düzenlememe eğiliminde olduklarını belirtmiştir.

Değerlemeci konumundaki cevaplayıcı ayrıca mevcut sicil sisteminin sorularının doğru değerlendirme yapmaya uygun olmadığı, başarıyı ve başarısızlığı ortaya çıkarmaktan uzak olduğunu ve bu nedenle de sistemin günün koşullarına göre değiştirilmesi ve yeni düzenlemeler yapılması gerektiğini söylemektedir. Sonuç olarak da bütün bu olumsuzlukları gidermek için özetle aşağıdakilerin gerçekleştirilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir:

Mevcut klasik yönetim anlayışından vazgeçilerek çağdaş yönetim anlayışının Devlet teşkilatına yerleştirilmesi ile alt yapı değişikliği yapılmasını, performans değerlendirmesinin kamu yönetiminde etkenlik ve verimlilik sağlama fonksiyonunu getirmesini, değerlendirmenin objektif kriterleri getirmesini ve personelin kendisini geliştirmesine imkan tanınmasını, temel hak ve özgürlüklerin korunmasını sağlanmalıdır. Diğer yandan, değerlendirme açık olmalı, performansa dayalı bir ücret sistemi getirilmeli, personelin işteki performansını iyileştirmesi teşvik edilmeli,

dürüstlük, doğruluk, güvenilirlik, uyumluluk gibi değerlendirme göre başarılı ve başarısızlığın ölçülmesinde kullanılacak kriterler doğru seçilmelidir. Bu sayede personel, başarılı veya başarısız olma durumunu bildiğinde eksik veya güçlü yönlerini öğrenip geliştirebilmesi ve kariyer yönetiminde performans sonuçlarından yararlanılması sağlanmış olacaktır.

Başka bir değerlendirici konumundaki cevaplayıcının görüşleri şu şekildedir: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve Bakanlığımız Sicil Yönetmeliği hükümleri gereğince, 657 sayılı Kanun hükümlerine göre çalışanların durumları yıllık çalışma performansları sicil raporları göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Sicil işlemleri Kanun gereğince gizli tutulmasına rağmen, Bilgi Edinme Hakkı Kanunu sayesinde gizlilik işlemi kişisel olarak ortadan kalkmış görülmektedir. Ancak üçüncü kişilere yine Kanun gereği bu gizlilik devam etmektedir.

Devlet memurlarının nakil, terfi ve unvanda yükselmelerinde sicil raporlarındaki ifade ve not dereceleri dikkate alınmaktadır. Ancak bu raporların doldurulmasında vicdani değerlendirmenin ağır bastığı görüldüğü gibi, Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'na göre kişinin haberdar olabileceği düşünülerek kanaatlerde bazı hallerde objektiflik önemini yitirmektedir. Ancak buna rağmen sicil raporunun doldurulmasının devam etmesi gerektiği düşüncesindeyim. Artı ve eksilerine rağmen gizli sicil raporlarının değerlendirilmelerde kriter olarak kullanılmasının gerektiği ayrımcılığı önlemede bir dene olarak kullanılacaktır. Hak edene hakkını teslim sicil amirlerinin görevi olmalı, tarafsızlığı engelleyerek herhangi bir baskı altında kalmamalı ve bırakılmamalıdır. Verimliliği artırmak için hem amirlerin hem de astların, bilgili kişilerce eğitilmesi, eğitimin yapılmış olma niteliğinden çıkarılması gerektiği kanısındayım.

Bir başka değerlendirici konumundaki cevaplayıcı; başarı değerlendirmesi yapılırken subjektif değerlendirmelerin önlenmesi amacıyla, mevcut sicil raporlarındaki soruların performansı ölçecek düzeyde hazırlanması gerektiğini belirtmiştir. Bunun yapılabilmesi için ise öncelikle performans değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesini ve bu tespitlerin tüm çalışanlara duyurulması gerektiğini söylemiştir.

Anket formuna katılan değerlendirici konumundaki bir başka cevaplayıcının açık uçlu soruda belirtmiş olduğu grşler şu şekildedir: Mevcut yasalar gerekçeleri ile birlikte iyi yorumlanmalı, değerlendirme de kriterler gzden geçirilmeli, puanlama yapılarak mevcut durumu kendi haline bırakmak yerine, hizmet içi eğitimlerle bilgilenme ve kaynaştırma yapılmalıdır. Kurum kendini ve amacını iyi tanıtmalı, personelini bu amaca motive etmelidir. Olumsuz sicil veren amire, iyileştirme ynnde ne yaptığı sorulabilmelidir. Olumsuz puan sadece sonuç puanı olmayabilir. Ara kalemlerin bir kaından olumsuz puan alıp da, toplam olarak orta veya iyi sicil alanlara da, tebligat yapılmalıdır. Hazırlanan siciller sadece puan esasına gre değil, kişinin szli kısa bir değerlendirmesine de içermelidir. Ayrıca personel hakkında yapılan işlemlerde, gizliliğe dayanılarak sadece sicil puanı üzerinden değerlendirme yapılmalıdır. Oysa ki ara kalemlere verilen puanlar da değerlendirmede esas alınmalıdır. Sicil sistemi mevcut haliyle sadece rktmeye ynelik gibi algılanmamalıdır. Dolayısıyla yeniden gzden geçirilmesinde fayda olduğu kanaatindeyim.

Anket formuna katılan değerlenen konumundaki bir cevaplayıcının açık uçlu soruya belirttiği grşler şu şekildedir: Hakkında değerlendirme yapılacak olan personelin, değerlendirme yapacak amirler tarafından gerçekten objektif ve gerçek anlamda değerlendirme yapıldığına ve yapılacağına inanmıyorum. Çünkü, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerin ancak % 5'ine yakını objektif ve tarafsız hareket edebileceklerini düşünüyorum.

İleri ki yıllarda ücret sisteminin performans dayalı bir değerlendirme sonucu düzenleme yoluna gidileceği düşünülürse bunun sonucu hiç de tasvip edilmeyen sonuçlar doğuracağı açıktır. Çünkü, değerlendirmeyi yapacak olan grubun öncelikle hayata, insanlara, personeline tarafsız ve objektif olarak bakması, öncelikle insani ilişkilerle birlikte, esas olan Kamu hizmetinin gereğinin değerlendirilecek olan personel tarafından ne derece yerine getirilebildiği gz nne alınmalıdır.

Performans değerlendirmesi veya sicil doldurması gerekenler öncelikle eğitime alınmalıdırlar. Birlikte çalıştıkları personel arasında hak edilmeyen haksızlıklar yaratılmamalıdır.

Anket formuna katılan değerlenen konumundaki bir cevaplayıcının açık uçlu soruya belirttiği görüşler şu şekildedir: anketteki 37. soruda belirtilen başarı değerlendirmesinin kimler tarafından yapılması gerektiği hakkındaki soruya en yakın amiri olarak görüş bildirdim. En yakın amir olarak belirtilen kişiler; şubede personel ile beraber görev yapan, personelin çalışmasını yakından görebilen ve izleyen şef ve uzmanlar başarı değerlendirmesinde 1. Sicil amiri gibi kabul edilmeleri gerektiği düşüncesindeyim. Çünkü, şubede işleri organize ederken amirin yetkilere sahip bir kişi olarak çalışırken başarı değerlendirmesinde şef ve uzman olarak görev yapanların hiçbir yetkisi bulunmamaktadır.

Anket formuna katılan değerlenen konumundaki bir başka cevaplayıcının görüşleri şu şekildedir: Yükselmeler performans değerlendirmesi sonucunda yapılmalı, görevde yükselme sadece test sınavı ile belirlenmemelidir. Zira çalışanlar sadece test sınavı neticesinde yükseldiklerinde yeterli verim alınamamaktadır. Ayrıca, günümüzün gerçeği başarı değerlendirmesinin objektif olmayıp senin adamın, benim adamım şeklinde olması ve değerlendirmeciler kesinlikle duyguları ile değerlendirme yapmamaktadırlar. Bu nedenle başarı değerlendirmesi yapılırken işe, verimliliğe ve kaliteye bakılmalıdır.

Başka bir cevaplayıcının görüşleri şu şekildedir: Değerlendirme yılda iki kez yapılmalıdır. İlk değerlendirmenin personele verilmesi ve personelin bilgilendirilmesi ve kendisini değerlendirmesi sağlanmalı, ikinci değerlendirme personelin o yıla ilişkin nihai ve geçerli değerlendirmesi olmalıdır. Personelin değerlendirmeye ilişkin itirazlarını değerlendirecek bir üst kurul olmalıdır. Bu kurul değerlendirmenin keyfililiğini önlemek için yararlı olabilir.

Amirlere sicil notunun verilmesi için tanınan süre çok kısa olduğundan, notlar üzerinde çok düşünülmeden, personelin özelliklerine ve çalışma tarzına bakılmadan verilmektedir. Sadece amir personele değil, personel de amire not vermelidir. Amir ve personel için ayrı değerlendirme formları hazırlanmalıdır. Değerlendirme amirin hatalarını fark etmesini de sağlamalıdır. Görevde yükselme konusunda da personelin amir için yaptığı değerlendirmeler dikkate alınmalıdır.

Sözleşmeli personele 90'ın altında sicil notu verilmesi maaşlarını düşürdüğünden, alınan maaşlar da yetersiz olduğundan amirler yüksek not vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle değerlendirme objektif yapılamamaktadır.

Değerlendirme objektif kriterlere göre yapılmalıdır. İş yapma kabiliyeti, elde edilen sonuç, çevreye güven verme, etkinlik, heyecan, davranış biçimi, pozitif olma, takım çalışmasına katılma, zaman kullanımı gibi açılardan değerlendirme yapılmalıdır. Objektif kriterler personele de duyurulmalı, eğitim, iş verimi gibi unsurlar değerlendirmede dikkate alınmalıdır.

Değerlendirmeden amaç cezalandırmak ya da ödüllendirmek olmamalıdır. Amaç eksikliklerin ve sorunların tespit edilip, değerlendirilen personelin de içinde olacağı bir çalışma ile çözülmesi, giderilmesi olmalıdır. Psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları giderilemeyen bir personelin yaptığı işten, işyerinden tatmin olması mümkün değildir. Çalışanın motivasyonunun artırılması verimliliği artıracak en kolay yoldur. Tüm planların insan odaklı düşünülmesi ve kurgulanması gereklidir. Personel üretim sürecinin bir parçası değil yönlendiricisi, yöneticisi ve en önemlisi sahibidir. Bunun için personeli ihmal eden hiçbir organizasyonun başarı beklememesi gerekir.

Başarı değerlendirmesi yapan kişi ya da kişilerin iş ve kişisel yapısı, eğitim ve genel kültürü ile değerlendirilecek kişiden daha donanımlı olması gerekir. Kişisel ve duygusal düşüncelerle değerlendirmelere karşı çalışma arkadaşları ve amirlerden oluşan bir kurul oluşturularak değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirmeyi yapanlar yaptıkları değerlendirmeye göre değerlendirilirlerse sicil yöntemi çok daha başarılı olacaktır. Bu yöntem daha ciddi ve objektif değerlendirme yapılmasını sağlayacaktır, ödül ve ceza birlikte uygulanmalıdır.

Değerlendirme kişinin bulunduğu görev ve pozisyona katkı sağlamalıdır. Kişinin kendine güvenini artırmalı, motive etmeli, değerlendirmenin objektif olmasına özen gösterilmelidir.