

**PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ: BURSA
ADLİYESİ'NDE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Ahmet Yılmaz AKBULUT

Kütahya 2006

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ: BURSA ADLİYESİ'NDE BİR
UYGULAMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Gürkan HAŞİT

Hazırlayan

Ahmet Yılmaz AKBULUT

0391030102

Kütahya – 2006

Kabul ve Onay

Ahmet Yılmaz AKBULUT'un hazırladığı "Performans Yönetim Sistemi : Bursa Adliyesi'nde Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.../.../200

Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. Gürkan HAŞİT (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. İlyas SÖĞÜTLÜ

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

.../.../200

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Performans Yönetim Sistemi: Bursa Adliyesi’nde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2006

Ahmet Yılmaz AKBULUT

ÖZGEÇMİŞ

20 Ekim 1979 yılında Isparta'da doğdu. İlkokul ve ortaokulu Ankara'da; lise eğitimini ise Bursa'da tamamladı. 1998 yılında Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin Kamu Yönetimini kazanarak 2002 yılında mezun oldu. 2002 yılından beri Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programında lisansüstü eğitimine devam etmekte ve Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

ÖZET

Günümüzde personel verimliliğinin artırılmasında önemli bir kavram haline gelen performans yönetim sistemi şu şekilde tanımlanabilir. Gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu doğrultuda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, özendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bu süreç çalışmada şu ana başlıklar halinde incelenmeye çalışılmıştır.

Tezin birinci bölümünde genel olarak performans kavramının tanımı, gelişimi, değerlendirilmesi ile performans yönetim sisteminin özellikleri, amaçları, yararları, kritik unsurları ve sistemden beklentiler ele alınmıştır.

İkinci bölümde; performans yönetim sisteminin uygulama aşamaları olan strateji ve faaliyet planları, iş analizleri, değerlendirme kriter ve standartları anlatılmıştır. Daha sonra da uygulama aşamalarında kullanılacak performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirici hataları, geri besleme ve mülakat konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; Bursa Adliyesindeki adli ve idari mahkemeler ile komisyon başkanlıklarındaki performans yönetim sistemi uygulamaları araştırılarak; mevcut sistem performans değerlendirme göstergeleri ve kriterleri açısından incelenmiştir. Sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini yürüten hâkimlerin, yaş ve görev süreleri bakımından değerlendirme göstergelerini algılamalarındaki olası farklılıklar incelenmeye çalışılmış; ayrıca araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, değerlendirme sistemine dair tüm sorunlara da çözüm önerileri getirilmiştir.

ABSTRACT

To increase the productivity of the employees performance management became a very hot topic and could be described as developing corporate goals and employing employees that work for these goals and gathering these for the favor of establishing these goals in the corporation to increase the help of these goals to improve the productivity by managing the wages, by measuring the productivity and by developing the ideas of being more productivity. These main points are discussed in the study.

At the first part of the thesis, the main frame of the performance and the development of performance management, its performance evaluation point, its specific details and goals have been discussed.

At the second part; the the sub titles of performance management like strategy, plans of practice , job analyze, standarts and the measurements have been discussed and the feedback proceture, the possible mistakes done by the manager, the methods to measure the performance and interview subjects have been explained.

At the third and the final part, In the third part, the application of performance management system at the juridical and administrative courts and commission presidencies in Bursa Courthouse was studied and current system was investigated from the performance evaluation and criteria point of view. The probable differences among perceptions of judges who execute performance evaluation system based on qualification reports were attempted to be investigated according to their ages and experience in service. Moreover, solutions were suggested about all problems regarding the system.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
1.1.1. Performansın Tanımı.....	3
1.1.2. Performans Anlayışı ve Gelişimi.....	3
1.1.3. Performans Değerleme Göstergeleri.....	5
1.1.3.1. Etkenlik.....	6
1.1.3.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma.....	8
1.1.3.3. Verimlilik.....	8
1.1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	9
1.1.3.5. Yenilik ve Yaratıcılık.....	10
1.1.3.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	11
1.1.3.7. Bütçeye Uygunluk ve Kârlılık.....	12
1.1.3.8. Ekonomiklik.....	13
1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	14
1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri.....	15
1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	16
1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	18
1.2.3.1. Çalışanlar (Değerlendirilenler) İçin Yararları.....	18
1.2.3.2. Yöneticiler (Değerlendirenler) İçin Yararları.....	19
1.2.3.3. Örgüt İçin Yararları.....	20
1.2.4. Performans Yönetim Sisteminin Ön Koşulları ve Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları.....	20
1.2.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları.....	23
1.2.5.1. Stratejik Planlama.....	23
1.2.5.2. Ücret (Maaş) Yönetimi.....	24
1.2.5.3. Kariyer Geliştirme.....	25
1.2.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	26
1.2.5.5. İşten Ayırma Kararları.....	27
1.2.5.6. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında.....	27
1.2.6. Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler.....	28
1.2.6.1. Yöneticilerin Beklentileri.....	28
1.2.6.2. Çalışanların Beklentileri.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULAMA AŞAMALARI

2.1. PERFORMANS PLANLAMA.....	32
2.1.1. Performans Planlamasının Tanımı, Özellikleri ve Yararları.....	32
2.1.2. Performans Planlama Süreci.....	34
2.1.2.1. Stratejilerin ve Faaliyet Planlarının Hazırlanması.....	34
2.1.2.1.1. Örgütsel Hedeflerin Belirlenmesi.....	36
2.1.2.1.2. Bireysel Performans Hedeflerinin Saptanması.....	37
2.1.2.2. İş Analizi.....	38
2.1.2.3. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi.....	40
2.1.2.3.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin İncelenmesi.....	40
2.1.2.3.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	45
2.1.2.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesinde Kullanılan Modeller.....	50
2.1.2.4.1. En Yakın Üstün Değerlendirmesi.....	51
2.1.2.4.2. Kişisel / Öz Değerlendirme.....	52
2.1.2.4.3. Astların Üstlerini Değerlendirmesi.....	52
2.1.2.4.4. İş / Takım Arkadaşlarının Değerlendirmesi.....	53
2.1.2.4.5. Müşterilerin Değerlendirmesi.....	54
2.1.2.4.6. Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerlendirme.....	54
2.1.2.4.7. 360° (Derece) Değerlendirme.....	55
2.1.2.4.8. Bilgisayarlı Değerlendirme.....	57
2.1.2.4.9. Sendika Temsilcileri Tarafından Değerlendirme.....	57
2.1.2.5. Değerlendirme Zamanının (Periyotlarının) Belirlenmesi.....	57
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	58
2.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	59
2.2.1.1. Basit Sıralama (Birbirinin Yerini Alma).....	59
2.2.1.2. Çiftli Karşılaştırma.....	60
2.2.1.3. Zorunlu Dağılım.....	60
2.2.2. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	61
2.2.2.1. Amaçlara (Hedeflere) Göre Yönetim.....	61
2.2.2.2. İş Standartları (Çalışma Standartları) Yaklaşımı.....	64
2.2.2.3. Direkt İndeks Yöntemi.....	65
2.2.2.4. Serbest Anlatım Yöntemi (Metin Değerlendirmesi).....	65
2.2.3. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	66
2.2.3.1. Kritik (İlginç) Olay Yöntemi.....	66
2.2.3.2. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	67
2.2.3.3. Kontrol Listesi.....	68
2.2.3.4. Zorunlu Seçme Yöntemi.....	69
2.2.3.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS).....	70
2.2.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	71
2.2.4.1. Balanced Scorecard.....	71
2.2.4.2. Değerlendirme Merkezleri.....	74
2.2.4.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.....	74
2.2.5. Başarılı Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler.....	75

2.2.5.1. Güvenilirlik.....	76
2.2.5.2. Geçerlilik.....	76
2.2.5.3. Adillik (Hakkaniyet).....	77
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN DEĞERLENDİRİCİ HATALARI.....	77
2.3.1. Hale Etkisi.....	78
2.3.2. Tek Ölçüt.....	78
2.3.3. Hoşgörü.....	79
2.3.4. Katılık.....	79
2.3.5. Ortalama Eğilimi.....	79
2.3.6. Önyargılar.....	80
2.3.7. Yakın Zaman Etkisi.....	80
2.3.8. Objektif Olmama.....	81
2.3.9. Kontrast Hataları.....	81
2.3.10. Pozisyondan Etkilenme.....	81
2.3.11. Diğer Hatalar.....	82
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNDE GERİ BESLEME VE MÜLAKAT.....	84
2.4.1. Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri.....	85
2.4.2. Mülakat Çeşitleri.....	86
2.4.2.1. Performans Değerlendirme Mülakatları.....	86
2.4.2.2. Disiplin Amaçlı Görüşmeler.....	87
2.4.2.3. İşten Ayrılma Görüşmeleri.....	87
2.4.2.4. İşe Alma Görüşmeleri.....	87
2.4.3. Mülakat Uygulamaları.....	88
2.4.3.1. Mülakat Öncesi Hazırlık Evresi.....	88
2.4.3.2. Mülakatın Yürütülmesi.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BURSA ADLİYESİ'NDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	92
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	92
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	92
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	93
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	94
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	94
3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	95

3.8. ANALİZ VE BULGULAR.....	96
3.8.1. Demografik Bulgular.....	96
3.8.1.1. Mahkeme ve Komisyonlara İlişkin Bulgular.....	96
3.8.1.2. Görev Sürelerine İlişkin Bulgular.....	97
3.8.1.3. Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular.....	97
3.8.1.4. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular.....	97
3.8.2. Verimliliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	98
3.8.3. Kaliteye İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	99
3.8.4. Ekonomikliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	100
3.8.5. Etkenliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	102
3.8.6. Diğer Sorulara İlişkin Analiz Bulguları.....	104
3.9. HİPOTEZLERE İLİŞKİN ANALİZLER.....	106
3.9.1. Performans Değerleme Göstergelerinin Test Edilmesi.....	106
3.9.1.1. Bir Performans Göstergesi Olarak Verimliliğin Test Edilmesi.....	107
3.9.1.2. Bir Performans Göstergesi Olarak Kalitenin Test Edilmesi.....	107
3.9.1.3. Bir Performans Göstergesi Olarak Ekonomikliğin Test Edilmesi.....	108
3.9.1.4. Bir Performans Göstergesi Olarak Etkenliğin Test Edilmesi.....	109
3.9.2. Yaş Grupları İle Görev Gruplarının Karşılaştırılması.....	111
3.9.3. Hâkimlerin Yaşları İle Performans Değerleme Göstergelerini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	111
3.9.3.1. Hâkimlerin Yaşları İle Verimlilik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	112
3.9.3.2. Hâkimlerin Yaşları İle Kalite Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	112
3.9.3.3. Hâkimlerin Yaşları İle Ekonomiklik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	113
3.9.3.4. Hâkimlerin Yaşları İle Etkenlik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	114
3.9.4. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Performans Değerleme Göstergelerini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	115
3.9.4.1. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Verimlilik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	115
3.9.4.2. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Kalite Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	116
3.9.4.3. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Ekonomiklik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	117
3.9.4.4. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Etkenlik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	117
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
EKLER.....	127
KAYNAKÇA.....	141
DİZİN.....	147

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları.....	23
Tablo 2.1. Çalışanlardan Beklenen Davranışlar ve Değerlendirme Kriterleri.....	89
Tablo 3.1. Bursa Adliyesindeki Mahkeme ve Komisyonların Branşlarına Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.2. Hâkimlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımları.....	97
Tablo 3.3. Yaş Dağılımı.....	97
Tablo 3.4. Cinsiyet Dağılımı.....	97
Tablo 3.5. Verimliliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	98
Tablo 3.6. Kaliteye İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	99
Tablo 3.7. Ekonomikliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	100
Tablo 3.8. Etkenliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları.....	102
Tablo 3.9. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunların Sıralaması.....	104
Tablo 3.10. Mesleki Ehliyetin Değerlendirilmesi İle İlgili Kriterlerin Sıralaması.....	105
Tablo 3.11. Yazı İşleri Müdürlerinin Değerlendirilmesi İle İlgili Kriterlerin Sıralaması.....	105
Tablo 3.12. Performans Değerlendirmesi Yapan Amirin Taşınması Gereken Özelliklerin Sıralaması.....	106
Tablo 3.13. Bir Performans Göstergesi Olarak Verimlilik Değişkenine İlişkin Bulgular.....	107
Tablo 3.14. Bir Performans Göstergesi Olarak Kalite Değişkenine İlişkin Bulgular.....	108
Tablo 3.15. Bir Performans Göstergesi Olarak Ekonomiklik Değişkenine İlişkin Bulgular.....	108
Tablo 3.16. Bir Performans Göstergesi Olarak Etkenlik Değişkenine İlişkin Bulgular.....	109
Tablo 3.17. Değerleme Göstergelerine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları.....	110

Tablo 3.18. Hâkimlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	111
Tablo 3.19. Hâkimlerin Görev Gruplarına Göre Dağılımları	111
Tablo 3.20. Yaş Grubu ile Verimlilik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> -Testi.....	112
Tablo 3.21. Yaş Grubu ile Kalite Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> - Testi	113
Tablo 3.22. Yaş Grubu ile Ekonomiklik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> -Testi.....	113
Tablo 3.23. Yaş Grubu ile Etkenlik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> -Testi.....	114
Tablo 3.24. Yaş Grubu İle Değerleme Göstergelerinin Algılanışına İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları	115
Tablo 3.25. Görev Grubu ile Verimlilik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> - Testi	116
Tablo 3.26. Görev Grubu ile Kalite Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> -Testi.....	116
Tablo 3.27. Görev Grubu ile Ekonomiklik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> - Testi.....	117
Tablo 3.28. Görev Grubu ile Etkenlik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem <i>t</i> -Testi.....	118
Tablo 3.29. Görev Grubu İle Değerleme Göstergelerinin Algılanışına İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları.....	118

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1. Kamu Performans Ölçütleri.....	5
Şekil 1.2. Performans Etkenlik Ölçütü.....	7
Şekil 1.3. Ekonomiklik Ölçütü.....	14
Şekil 1.4. Performans Yönetim Sistemi Döngüsü.....	15
Şekil 1.5. Performans Yönetim Sistemi Süreci.....	30
Şekil 2.1. Plan Türleri.....	38
Şekil 2.2. 360 Derece Değerleme Şeması.....	55
Şekil 2.3. Balanced Scorecard Göstergeleri.....	72
Şekil 2.4. Entegre Kurumsal Performans Yönetim Sistemi.....	73

KISALTMALAR

A.D.	Ağırlıklı Değer
a.g.e.	Adı Geçen Eser
A.O.	Aritmetik Ortalama
ASOSAI	Asya Yüksek Denetim Kuruluşları Teşkilatı
AÜSBF	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
BARS	Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
E.P.A.	European Productivity Agency
HÜ	Hacettepe Üniversitesi
İİBF	İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
İTİA	İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İÜ	İstanbul Üniversitesi
Mah.	Mahkeme
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
N	Toplam Kişi Sayısı
P	Sig. (2 tailed)
s.	Sayfa
S.	Sayı
S.S.	Standart Sapma
TODAİE	Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
vb.	Ve benzeri
Y.	Yıl
Yay.	Yayınları

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bursa Adliyesi'nde performans yönetim sistemi var mıdır? Eğer varsa bu sistem; verimlilik, kalite, ekonomiklik, etkenlik göstergeleri ile bunlara ait değerlendirme kriterlerini tam olarak taşımakta mıdır? Performans yönetim sistemi içerisindeki değerlendirme sistemini yürüten hâkimlerin, performans değerlendirme göstergelerini algılamalarında yaş ve görev sürelerine göre farklılık mevcut mudur?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Temel amacımız Bursa Adliyesi'ndeki adli ve idari mahkemeler ile komisyon başkanlıklarındaki performans yönetim sistemi uygulamalarını ortaya koyup; mevcut sistemi performans değerlendirme göstergeleri ve kriterlerine göre incelemektir. Araştırmada Bursa Adliyesi'ndeki performans odaklı yönetim anlayışı sorgulanmıştır. Ayrıca sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini yürüten hâkimlerin, yaş ve görev süreleri bakımından değerlendirme göstergelerini algılamalarındaki olası farklılıklarda incelenmeye çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Devletin yerine getirmekle yükümlü olduğu en önemli hizmetlerden biri de yargı hizmetleridir. Toplumdaki ihtilafli konuların çok sayıda olması, mahkemelere intikal eden dava sayısını arttırmaktadır. Fakat iş yoğunluğunun fazla olması toplumdaki adalet hizmetlerinin beklenen zaman ve kaliteden mahrum kalması anlamına gelemez. Dolayısıyla ifa edilen adalet hizmetlerinin yürütülmesinde adi personelin gereken nitelik ve niceliği taşıması gerekmektedir. Bunun içinde performans değerlendirme göstergelerine ait spesifik ve ölçülebilir değerlendirme kriterleri sağlanarak; yapılacak objektif değerlendirmelerle bir standart yakalanmalıdır. Sonuçta getirmiş olduğumuz önerilerin etkin kılınip hakkınca uygulanması, yetersiz personelin tespit edilmesini sağladığı gibi; mevcut çalışan personelin performans düzeyinde de bir takım artışlar meydana getirecektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, değerlendirme göstergelerinin yer almadığına ilişkin hipotezlerimiz şunlardır:

H₁: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak verimlilik yer almamaktadır.

H₂: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak kalite yer almamaktadır.

H₃: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak ekonomiklik yer almamaktadır.

H₄: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak etkenlik yer almamaktadır.

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz ettiğine ilişkin hipotezlerimiz şunlardır:

H₅: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

H₆: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

H₇: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

H₈: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz ettiğine ilişkin hipotezlerimiz şunlardır:

H₉: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

H₁₀: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

H₁₁: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

H₁₂: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

1. Anket soruları cevap verenler tarafından doğru şekilde algılanarak cevaplanmıştır.
2. Evrenden rasgele seçilmiş olan örneklem, evreni temsil edebilecek niteliktedir.
3. Literatür taramasına ve başka araştırmalarda kullanılan anketlere dayanarak geliştirilmiş olan araştırma anketi geçerli ve güvenilirdir.
4. Ankete cevap verenler, araştırmacı tarafından hiçbir şekilde yönlendirilmemiştir.
5. Araştırmada sorgulanan performans yönetim sistemi, ankete katılan tüm sicil amirleri tarafından bilinmektedir.
6. Araştırmada kullanılan kaynaklar geçerli ve güvenilir bilgilerden oluşmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ana kütesini Bursa Adliyesi'nde görev yapmakta olan adli ve idari yargıya bağlı toplam 56 bağımsız mahkeme ile Adli Yargı Adalet Komisyonu ve İdari Yargı Adalet Komisyonu Başkanlıkları oluşturmaktadır. Ana kütleliyi oluşturan bu 56 mahkemenin adli yargı ve idari yargı açısından branşları ve sayıları aşağıdaki gibidir.

Bursa Adliyesi

Adli Yargı Mahkemeleri ve Sayısı	İdari Yargı Mahkemeleri ve Sayısı
Ağır Ceza Mahkemesi (5 adet)	Bölge İdare Mahkemesi Başkanlığı (1 adet)
Asliye Ceza Mahkemesi (11 adet)	İdare Mahkemesi (3 adet)
Sulh Ceza Mahkemesi (5 adet)	Vergi Mahkemesi (1 adet)
Ticaret Mahkemesi (2 adet)	
Asliye Hukuk Mahkemesi (7 adet)	
Sulh Hukuk Mahkemesi (5 adet)	
İnfaz Mahkemesi (1 adet)	
Tüketici Mahkemesi (1 adet)	
Tapulama Mahkemesi (1 adet)	
Aile Mahkemesi (3 adet)	
İş Mahkemesi (3 adet)	
İcra Mahkemesi (7 adet)	

Araştırma yukarıda branş ve sayıları gösterilen ve araştırmanın ana kütleini oluşturan bu 56 adet mahkeme ile iki adet adalet komisyonun da yürütülmüştür.

3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tezin uygulama bölümü; “tanımlayıcı”, “keşfedici” ve “nicel” bir araştırmadır. Araştırmamızda mahkeme ve komisyonlardaki performans yönetim sistemi ve uygulamalarına ait bilgiler, bu personeli değerlemede yetkili sicil amirleri (hâkimler) ile anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket yönteminde kullanılan soru cetveli, Adalet Bakanlığınca çıkarılan “Merkez ve Taşra Teşkilatı Sicil Yönetmeliği” de göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Hazırlanan anket cetvelinde Mahkeme sicil amirlerine (hâkimlere) ve komisyon başkanlarına yönelik toplam 32 adet soru yer almaktadır. Uygulanan anketlerden elde edilen veriler “SPSS for Windows, 11.0 sürümü” paket bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüz dünyası demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan hakları, liberalizm gibi kavramların ortak değerler olarak önem kazanıp; finans piyasalarının liberalleştiği, bilgi ve teknoloji kullanımlarının ülke sınırlarını aştığı ve kültürel ve siyasal olarak her anlamda küreselleşmeye doğru gidildiği bir yüzyıl içerisinde. Globalleşen pazarlar, kısalan ürün yaşam evreleri, teknolojik değişim hızı ve sınır tanımaz rekabet tüm organizasyonları ve dolayısıyla çalışanları zorlamaktadır. Dolayısıyla gerek kamu sektörü gerekse özel sektör kalıcı olabilmek için; her geçen gün daha ucuz, daha kaliteli mal ve hizmetleri piyasaya sunmak zorundadır. Neticede temel amaç, belirlenen hedeflere ulaşabilecek yüksek performanslı organizasyonları hayata geçirmektir.

Mevcut konjonktür, yüksek performans odaklı yönetim anlayışına geçen örgütlenmelerin sayısını arttırmış ve onları performans yönetim sistemine yöneltmiştir. Bunun temel nedeni de, hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlayacağımız performansla, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için geliştirilebilir bireysel performansı öngören performans yönetim sisteminin en ideal alternatif çağdaş yaklaşımlardan biri olmasıdır. Özellikle uygulama odaklı ve sürdürülebilir başarıyı hedefleyen performans yönetim sisteminin ne büyük yararı; kurum veya şirket olarak “nerdeyiz”, “nerede olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik”, ve “nerede olmalıyız” sorularını sorup, gelecekle ilgili hedef ve strateji odaklı faaliyet planlarını hazırlamasıdır.

Performans yönetimi sistemi konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da, performans kavramının ne önemli boyutunun ekonomik performans anlayışı olduğudur. Bu ekonomik performans anlayışı sadece şirketler de değil, kamu kurumları içinde büyük bir önem arz etmektedir. Nasıl ki kâr amaçlı bir işletme kısa zamanda yüksek kâr maksimizasyonunu hedefliyorsa; bir kamu kurumu da belirlenmiş görevleri en az maliyetle eksiksiz olarak gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Sonuç olarak ekonomiklik tüm organizasyonların varlığını sürdürmesinin temel şartıdır. Kârlılığı sağlayamayan şirketlerin yok olması gibi; hizmette verimliliği, etkinliği, tutumluluğu ve fayda / maliyet dengesini kuramamış olan kamu kurumlarının varlığını sürdürmesi de çok zordur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

1.1.1. Performansın Tanımı

Performans, birey için anlamlı olan amaçların oluşturulmuş günlük programlarla adım adım gerçekleşmesidir (Bingöl, 1998: 226). Bir başka deyişle performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesidir (Canman 1993: 7).

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da kurumun amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiğinin, nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak tanımlanmasıdır (Baş ve Artar, 1991: 33). Genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavram olarak karşımıza çıkan performansa etki eden temel faktör amaçlardır. Amaçları bu kadar önemli kılansa örgütsel veya kişisel düzeyde olsun onlar olmadan başarılı olamamanın, başka bir deyişle personel performansının ve örgüt düzeyindeki performansın bir anlam ifade etmemesidir (Akal, 1992: 2-3).

1.1.2. Performans Anlayışı ve Gelişimi

Yönetimlerin performans anlayışları ve belirlenmiş olan ölçüm kriterleri sürekli değişmekte, ve bu değişim sürecinde bazı kriterler önemi yitirirken bazıları yeniden önemli hale gelmektedir. Örneğin ilk zamanlarda performans anlayışı minimum maliyetle maksimum üretimi (kâr) gerçekleştirmek iken günümüzde rekabetçi şartlarında gereği olarak müşteri tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere ağırlık verildiğini görmekteyiz. Fakat tüm bu değişim süreci içinde performans kavramının önemini yitirmeyen boyutu ekonomiklik ve verimlilik. Kârlılığını sağlayamamış bir işletmenin yok olması kadar, hizmette verimliliği ve maliyet- yarar dengesini kuramayan bir kamu kurumunun da varlığının sona ermesi doğaldır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 170). Peter Drucker'ın da konuyla ilgili olarak söylediği gibi "kâr; bir neden değil bir sonuçtur, kâr bir amaç değil bir kısıttır". Bir işletme eğer kârlı ise topluma katkı sağlayabilir, neticede ekonomik kaynaklarla işletmelerde oluşturulan artı değer bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır (Songur,

1995: 8-9). Verimlilikse II.Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan mal ve hizmetlere olan büyük talep ve kaynak kıtlığı ortamına hizmet etmiştir. Bu doğrultuda ulusal politikalar geliştirilip, işletmeler verimlilik esasına göre yeniden gözden geçirilmiştir. İlk dönemlerde iş gücü ve malzeme gibi üretim kaynakları üzerinde yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Sonuçta enerji, sınırlı ve yenilenemeyen yüksek maliyetli bir üretim kaynağı olarak üretim ekonomisinde kıt hammadde kaynakları kadar belki de ondan daha da önemli bir yer kazanmıştır (Akal, 1992: 6). Konu hakkında sıkça yapılan karşılaştırma hatalarına (ekonomiklikle-verimlilik arasındaki) karşı şunu söyleyebiliriz ki: Ekonomiklik üretim girdilerine ilişkin bir ölçüt olurken; verimlilik ölçütü, üretim girdileriyle çıktıları arasındaki bir etkileşim ve orantı kurmaktan ibarettir.

II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan Verimlilik esasına dayanan ulusal politikaların günümüzde çok daha gelişip kamuda yaygın bir kullanıma sahip olduğunu görmekteyiz. Özellikle günümüz ülke yönetimlerinin kamu yönetimindeki, performans yönetimi uygulamalarına bakacak olursak çeşitli performans artırıcı önlemleri görebiliriz. Bunlar:

- Kamusal kaynakların etkin kullanımı,
- Bütçe açıklarının ve kamu kökenli borçlanmanın azaltılması,
- Kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması,
- Kamu yönetimi üzerindeki yasama ve yürütme güçlerinin sorumluluklarının artırılması,
- Karar ve uygulamalarda saydamlığın ve hesap verebilirliğin artırılması.

Ayrıca yapılan bir diğer önemli çalışmada performans yönetimi anlayışına göre insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesidir. Bunu temel nedeni de insan kaynağının örgütün diğer kaynaklarının birleştiricisi, üretime dönüştürücüsü, harekete geçiricisi ve kuruluş amaçları doğrultusunda mal ve hizmetlerin üreticisi olmasıdır (Bilgin, 2004: 21-22).

İstanbul'da düzenlenen Dünya Verimlilik Kongresinde ortaya konan görüşlerden biri de “verimlilikte sağlanacak 1 puanlık artışın enflasyon üzerinde 10 puanlık bir azalmayı sağlayabileceğidir”. Bu bağlamda dünyada performans ve onu arttırıcı çalışmalar yaygınlık kazanmıştır. Basitçe örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da alabileceğimiz performans kavramında ilk aşama; örgütün gerçekleştirdiği etkinliklerin sonuçlarının ölçülmesidir. Zira ölçülmesi mümkün olmayan şeyler için performans değerlendirmesi yapabilmek hayli zordur.

Değişik örgütler için değişik performans ölçütleri verilebilir, buna rağmen çağdaş yönetim anlayışının bugün gelmiş olduğu noktada her örgüt için kullanılacak nitelikte genel performans ölçütleri oluşturulmuş durumdadır. Bu kavramlardan bazıları şunlardır (Gürkan, 1995: 50-51):

- a-Etkenlik (Effectiveness)
- b-Verim ve Girdilerden Yararlanma (Efficiency)
- c-Verimlilik (Productivity)
- d-Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)
- e-Yenilik ve Yaratıcılık (Innovation and Creative)
- f-Çalışma Yaşamının Kalitesi (Quality Of Work Life)
- g-Bütçeye Uygunluk ve Kârlılık (Profitability)
- h-Ekonomiklik (Economical) (Bilgin, 2004: 37-38)

1.1.3.1. Etkenlik

Amaçlara yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkan etkenlik, etkinliklerin çıktısı (sonucu) ile etkinliklerin amacı arasın ilişki kurarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir araç olmaktadır. Etkinlik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasite ile kullanılmasını ve hem örgüt içi hem de örgüt dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmayı kolaylaştırır. Özetle etkenlikte örgütün amaçları ile etkinlikleri sonucunda oluşturulan mal ve hizmetlerin bu amaçları gerçekleştirme düzeylerini nicel ve/veya nitel değerleri arasında bir karşılaştırma yapılmaktadır. Etkenlik ölçümlerinin

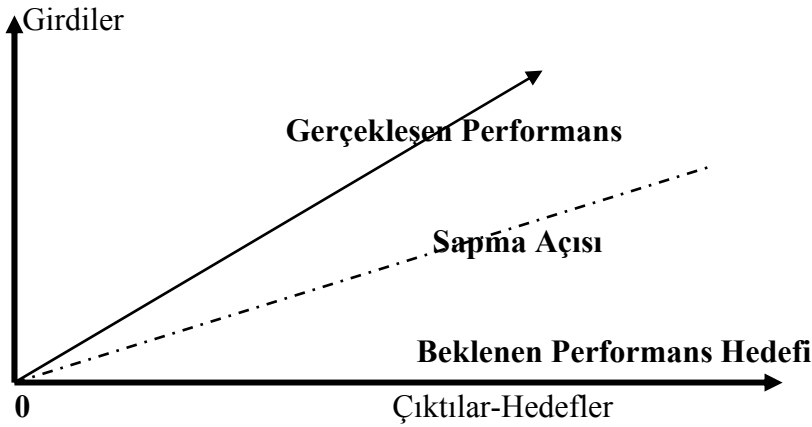
en önemli sorunu amaçların nicel olarak ölçülemediği durumlardır (Gürkan, 1995: 51-54). Fakat diğer bir ölçüt olan verimlilikten kamu performans yönetimine daha fazla uygunluk gösterdiği bilinmektedir. Eski dilde “müesseriye” olan etkenlik ölçütünün kullanılması sonucu, kamuda gereğinden fazla girişilen veya tekrarlanan faaliyet, mal ve hizmetlerin belirlenebilmekte böylece; doğru hedeflerin doğru amaçların, doğru kaynak ve doğru kaynakların seçimi mümkün olabilmektedir (Bilgin, 2004: 36).

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

Etkenliğin teknik ve ekonomik anlamda ölçülmesinde kullanılan en yaygın göstergelerse şunlardır (Akal, 1992: 19):

$$\text{a- Üretim Etkenliği} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen (Planlanan) Üretim}}$$

$$\text{b- Ekonomik Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kâr}}{\text{Beklenen Kâr}}$$



Şekil 1.2. Performans Etkenlik Ölçütü

Kaynak: Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004, s.37.

1.1.3.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Verim, etkenlikte olduğu gibi örgütün çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir; amaçlara değil, araçlara yönelik bir kavramdır. Diğer bir deyişle, örgütün hedef ve amaçları ile ilgili değildir.

Verim ve verimlilik kavramları arasında doğrusal bir ilişki vardır, verimin arttırılması verimliliği de arttırır. Ancak verim mevcut kaynak potansiyeli ile bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkileri irdelerken verimlilik ise sadece kullanılan kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki ilişkiye bakar. Diğer bir deyişle verimlilik tüketilen kaynakların üretim gücünü değerlendirir.

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi)} \times 100}{\text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar}$$

$$\text{Girdilerden Yararlanma Oranı} = \frac{\text{Gerçek Girdi (Tüketilen Kaynaklar)} \times 100}{\text{Kullanılabilir Girdi (Potansiyel Kaynaklar)}$$

Yani bu iki orandan verim oranı ile gerçek girdi kullanımının, optimum girdi kullanımları ile karşılaştırıldığını; yararlanma oranında ise karşılaştırmalar tüm kullanılabilir girdi miktarı temel alınarak yapılmaktadır (Akal, 1992: 20-22).

1.1.3.3. Verimlilik

Kamu performans yönetiminin temel ölçütlerinden olan verimlilik; üretim süreci sonucunda elde edilen mal ve hizmet ürünlerinin, bu ürünleri üretmek için tüketilen kaynaklar arasındaki oran olarak tanımlayabiliriz (Bilgin, 2004: 35-36). EPA'ya (European Productivity Agency) göre verimlilik: "Her bir üretim ögesinin etkili kullanım derecesi; bugünü dünden, yarını bugünden daha iyi kılmayı öngören düşünce tarzı ve sonu olmayan iyileştirme çalışmalarıdır" (Koroğlu, 1993: 2-3). Verimlilik performans ölçmede kullanılan statik bir durum belirleme olarak görünse de, aslında üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynak kullanımıyla ilgili bir süreç, dinamik bir ölçüt ve ekonomik anlamda rasyonel bir yolun izlenmesidir.

Burada temel sorun verimliliğin, kamu performans yönetimi açısından ölçümünün zor olması kadar, ölçülmesinin gerekip gerekmediği bile tartışılmaktadır. Zira, kamusal mal ve hizmetlerin sunumundaki kamu yararı sağlama amacı ilkesi, verimliliğin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Çünkü kamu sektöründeki verimlilik değerlendirmesinde, özel sektörden farklı olarak bir kamu kuruluşunun çıktısı ile görevindeki başarısı arasında doğru bir orantı kurulamamaktadır (Bilgin, 2004: 35-36).

$$\text{Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \quad (\text{Akal, 1992: 26})$$

Aynı miktar kaynakla daha çok üretmek veya aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmek olan kamu performans yönetim ölçütü olan verimliliğe karşı yöneltilen bunca eleştiriye karşın; yapılan araştırmalardan ulusal refahı arttırmadaki en önemli yollardan birinin verimlilik üzerine olduğudur. Rakipleriyle aynı verimlilik düzeyine ulaşamayan kimi ülkelerin çözüm için ulusal paralarını devalüe ettiklerini fakat bunun da ithal mallardaki fiyat artışları sonucu ülkedeki enflasyonu yükselterek, bu ülkelerde reel gelirin düşmesine, ödemeler dengesindeki açıklara, düşük hızda büyümeye ve işsizliğe yol açtığı bilinmektedir (Gürkan, 1995: 58).

1.1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi

Klasik performans anlayışındaki verimlilik kavramında kalite sözcüğünün yeri yokken, bugün kalite ve verimlilik performansı belirleyen en temel boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek bir verimlilik hiçbir anlam taşımamaktadır. Çünkü kalitesiz bir üretim, pazarsız bir ürün demektir ve kalitesiz üretim mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olduğundan verimliliği düşürmektedir. Unutulmaması gereken nokta müşteri tercihlerini belirleyen en önemli nokta kalitedir ve verimli fakat kaliteli olmayan çıktılar yerine, kaliteyi geliştirerek verimliliği arttırmaya yönelmek yani yeni bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi hedeflenmelidir (Akal, 1995: 83-85).

TKY'nin tanımı konusunda tam bir görüş birliği olmamasına karşın yukarıdaki açıklamalarımız ve Amerikan Kalite Enstitüsünün yapmış olduğu fomülasyona göre TKY, "...Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımıdır". TKY'ni diğer yönetim bilimi yaklaşımlarından ayıran en önemli farksa, onun aynı zamanda hem işe, hem çalışana, hem de müşteriye odaklı olmasıdır. En temel prensipleri ise müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme anlayışı ve süreç analizlerinin yapılması olarak sayabiliriz (Balcı, 2003: 330-331).

1.1.3.5. Yenilik ve Yaratıcılık

Sink'e göre yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreci içerir. Yönetim performansı iki yönden incelenmelidir; yönetim örgütte var olan kaynakları yönetip onlardan en üst düzeyde yarar sağlamalıdır. Bunun için gerekli olan; yenilik, risk alma ve girişimciliktir.

Uygulanabilir bir yaratıcılık olarak ise yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama ve yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır. Hem etkilenme, hem de tepki gösterme sonucu oluşabilen yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk unsuru fazla olan ve performansı arttırmak için girişilen ek çözüm ve uygulamaları da içeren yenilik kavramından beklenen şey, ekonomik beklentiler veya kâr değil; toplam etki olarak daha iyinin ve etken olmanın getireceği yararlarıdır. Ürün ve hizmetler yanında, çalışma ortamı ve çalışanların yaşam kalitesini de ilgilendiren yenilik anlayışında en önemli sorun değişime kapalılık ve örgüt içi yenilikçilik ruhunun kurumsallaşamamasıdır (Akal, 1992: 31-32). Bunu içinde bireylerin kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam sağlanarak yaratıcılık yeteneklerine imkan verilmeli ve aşağıda belirtilen ilkeler örgütsel bazda hayata geçirilmelidir (Savi, 2001: 802):

- Aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmek,
- Örgütsel ve bireysel girdileri en üst seviyeye çıkartmak,
- Örgütü canlandırmak için yaratıcı bireysel katalizör bireyler kullanmak,
- Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

Burada unutulmaması gereken yaratıcılık çabalarının yüksek maliyetli ve zaman alan bir süreci içermesine karşın; çağdaş işletmecilikte modern yönetim işlevlerinden biri sayılmakta ve örgütlerin yaşaması, (negatif entropiye maruz kalmamaları) gelişmesi için vazgeçilmez sayılmaktadır (Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, 2002: 429-447).

1.1.3.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesiyle, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir ve çalışanların katılımını moral, yaratıcılık ve inisiyatif olarak en yukarı çıkarmak istenir. Çalışma yaşamının kalitesi ve performans arasındaki ilişkiler yakın zamana kadar daha çok fiziksel veya teknik anlamda ele alınmıştır. Bu yüzden de konunun fiziksel çalışma koşulları yönüne ağırlık verilmiştir. Ancak günümüzün rekabet koşullarındaki bir işletmenin geleceğinde ürün, müşteri ve personel konuları üç temel unsur olarak ele alınır. Yeni yönetim teori ve uygulamalarının temel amacı personelin katılımını arttırmak, moralini yükseltip, yaratıcılık ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek ve bunlar sayesinde performanslarını arttırmaktır (Baş ve Artar, 1991: 23; Akal, 1992: 36). Yapılan çalışmalar göstermiştir ki örgüt; çalışanların beklentilerine, emellerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansı da o düzeyde olumlu olarak etkilenip, artacaktır.

Örgüt performansının vazgeçilmez unsurlarından olan çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranış ve uygulamalar da bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın kullanım alanı kazananlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Akal, 1992: 35-39):

- Adil ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları,
- Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri.

1.1.3.7. Bütçeye Uygunluk ve Kârlılık

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler arasında kurulmuş olan ilişkisel bir sonuçtur, diğer bir deyişle satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bütçeye uygunluk ise, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı taşımayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılmaktadır. Kârlılık konusunda dikkat edilmesi gerek temel nokta kârın bir amaç değil; bir gereksinim, sorumluluk ve sonuç olarak algılanması gerektiğidir.

Kısa dönemli bir performans göstergesi olarak kullanılan kârlılığın uygulamadaki kolaylıklarına karşın, uzun dönemli başarıyı ihmal ettiği, ayrıca yönetim ve çalışanların kontrolü altında olmayan dışsal koşullardan (ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları vb.) fazla etkilendiğidir. Zaten performansın önemini yitirmeyen en eski boyutlarından olan kâr ve kârlılığın tek başına bir performans göstergesi olarak alınması en eleştirilen konudur. Bu bağlamda geleneksel yönetim anlayışında olduğu gibi en düşük maliyetle elde edilen yüksek kâr değil; etkililiğin, etkenliğin, kalitenin ve yeniliğin sonucunda ortaya çıkan bir kâr anlayışı hakim kılınmalıdır (Baş ve Artar, 1991: 54; Akal,1992: 39-40).

Bir yönetim aracı olarak bütçeler, performans ölçüm ve denetimlerinde kullanılıp, elde edilen sonuçlar da performans geliştirmelerine yol göstermek amacıyla değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmelerinde kolaylık sağlayan bütçeleme

yöntemlerine baktığımızda esnek bütçeleri ve sıfır tabanlı bütçeleri görmekteyiz (Akal, 1992: 39-42).

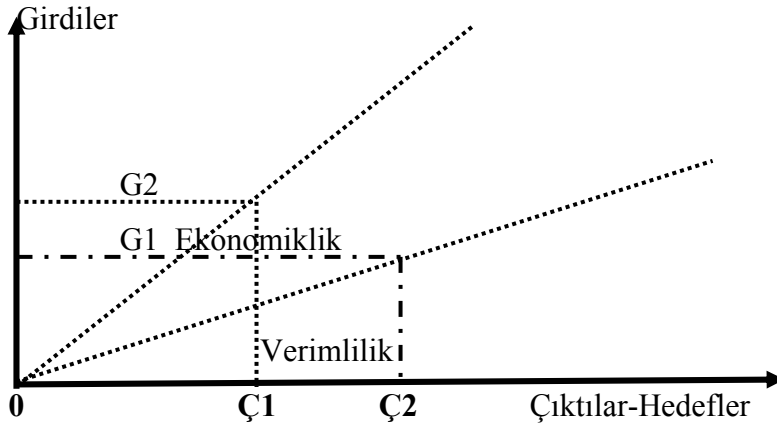
Özetlemek gerekirse planlanmış değerlerle gerçekleşen değerler arasındaki farklılıklar ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluğu o ölçüde sağlanmış olur. İşte bu bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performans ölçümünde kullanımının yanında, performans geliştirmesi için düzeltici önlemlerin alınmasında hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkıda bulunmaktadır (Akal, 1992: 160-172).

1.1.3.8. Ekonomiklik

Ekonomiklik, uygun nicelik ve nitelikteki kaynakların en düşük maliyetle, uygun zaman da elde edilmesi demektir. İster özel sektör kuruluşları, ister kamu kurum ve kuruluşları ve hatta sosyal amaçlı kurumlar olsun, ekonomiklik performansın temel ölçütüdür. Ekonomiklik diğer performans ölçütlerinde olduğu gibi kuruluş için amaç değil, araçtır.

Kamu performans yönetiminde kullanılan temel ölçüt olarak ekonomiklik, kuruluşun amaçları doğrultusunda iş yaparken gereğinden fazla çaba harcamaması; belli bir amaca hizmet etmeyen iş ve işlemlerin bırakılmaması; ömrü dolmadığı halde eskiyen araç ve gereçlerin terk edilmesi; bu araçların onarılmaması; hammadde girdilerinin ulusal veya uluslar arası düzeyde saptanmış olan standartlarda üretime katılmaması; kuruluşta çalışan insan kaynaklarının değişen, gelişen teknoloji yöntem ve çağdaş uygulamalara gerekli geliştirme eğitimi verilmediği için uyum göstermemesinin önüne geçmeyi amaçlayan bir ölçüt olmaktadır.

Üretim girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkisel süreci kapsayan verimlilik ölçütü, üretim girdilerine ilişkin olan ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir. Çünkü girdilerde ekonomik olup israf edilmemişse, çıktılarda da o oranda verimli olunmuş demektir. Bu etkileşimi aşağıdaki Şekil 1.3'te görmek mümkündür (Bilgin, 2004: 37-38).



Şekil 1.3. Ekonomiklik Ölçütü

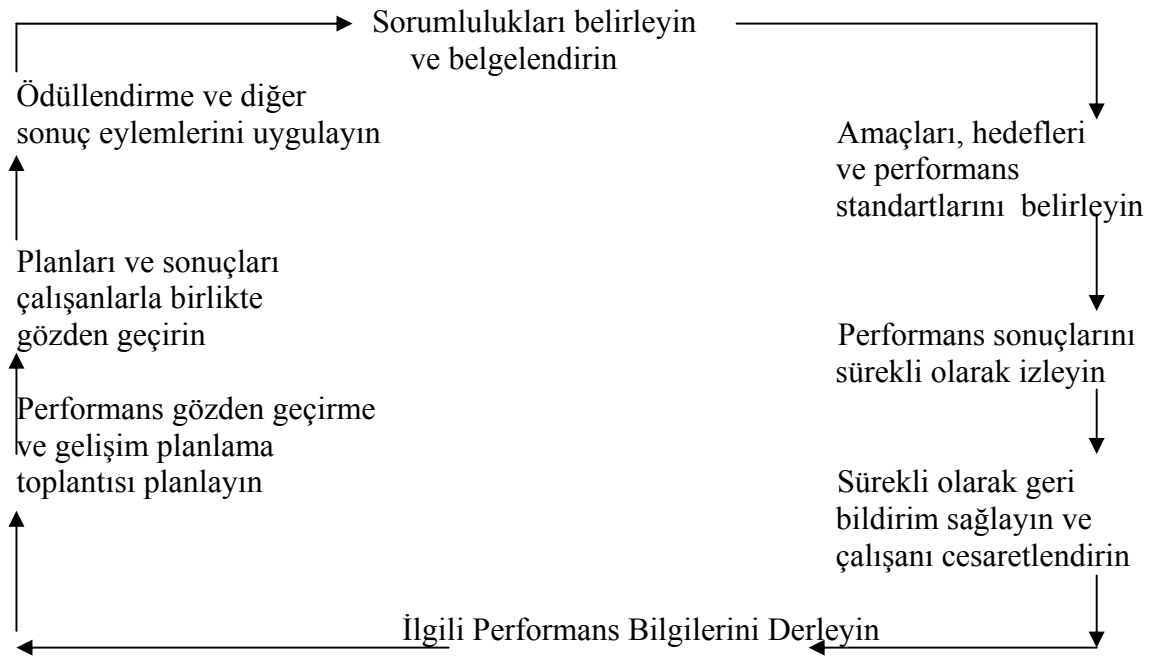
Kaynak: Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004, s.37.

1.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu doğrultuda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, özendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004: 334; Canman, 2000: 135).

Kimileri performans yönetim sistemini “personelin değerlendirilmesi ile ilişkilendirmekte, kimileri “eğitim ve geliştirme tekniklerinin” bir bölümü olarak düşünmekte, kimileri ise “performans için ödemeye” ilişkin bir süreç olduğunu savunmaktadırlar (Canman, 1995: 120). Fakat tüm bu tanımlamalarda performans yönetimi dar anlamda insan kaynakları fonksiyonu olarak görülmüştür. Oysaki “amaçlara göre yönetim” anlayışı ile özdeş olan performans yönetim sisteminin gerçek tanımı, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçları belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir.

Özetle bütünsel bir süreç olarak performans yönetim sistemi, birbirini izleyen döngüsel aşamaları içerir (Barutçugil, 2002: 131-133). Bu oluşum Şekil 1.4.’de daha ayrıntılı görülmektedir:



Şekil 1.4. Performans Yönetim Sistemi Döngüsü

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s.131

1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Armstrong'a göre performans yönetim sistemi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan yönetsel bir süreçtir (Armstrong, 1994: 32). Tanımdan da anlaşılacağı gibi performans yönetim sisteminin temel özelliklerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Armstrong, 1996: 261; Topaloğlu, 1999: 70-71):

- Yılda bir kereyle sınırlı olmayan, her zaman devam eden bir süreçtir.
- Performansa dayalı ücret yönetimi için temel oluşturmakla birlikte, tutarlı bir derecelendirmeyi yakalayıp, geliştirmektedir.
- Çalışanların tamamını, organizasyon içinde ortak olarak kabul etmektedir.
- Bireysel performanstan çok, takım performansları ön plandadır.
- Geri besleme yoluyla eğitim ihtiyaçlarının belirler

- Geleceğe yönelik bir değerlemeyi amaçlayan performans yönetim sistemi işleyiş olarak; hedeflerin belirlenmesi süreciyle başlayıp yönlendirme/geri bildirim ve değerlendirme ile devam eder ve gelişim planlaması ile sona erer.
- Örgütsel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunun sağlar.
- Performans yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular.
- İstenen şirket kültürünün yerleşmesinde önemli bir araç olan PYS hedeflerin yaygınlaştırılmasını ve kişilerin kendilerini şirketin birer parçası olarak görmesini sağlar. Bu aynı zaman da geri bildirim yoluyla hedeflerin doğrulanmasına ve kaynak tahsisi açısından ortak bir görüş oluşmasını sağlar.

1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Genel olarak PYS'nin temel amacı; işletmenin faaliyetlerini kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür (verim, kalite ve insan ilişkileri ağırlıklı) yaratmaktır (Canman, 1995: 120). İktisadilik, verimlilik, etkililik, yetkinlik, teşebbüs, hakkaniyet gibi çeşitli boyutlar taşıyan performans yönetiminin taşınması gereken amaçlar konusunda çeşitli yaklaşımlar olmasına karşın (Halis ve Tekinkuş, 2003: 175) bunları: Yönetimsel, danışmanlık ve kılavuzluk, araştırmaya yönelik olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür. Yönetimsel amaçlar; ücret- maaş yönetimi, transferlerde, işten çıkarmalarda ve eğitim programlarının oluşturulmasında kullanılır (Yalçın, 1988: 95). Danışmanlık ve kılavuz amaçları (Bazı kaynaklarda danışmanlık ve kılavuzluk amaçlarının gelişmeye yönelik amaçlar olarak da isimlendirildiği de görülmektedir.); kariyer planlamasında eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimlerde bulunulmasında öne çıkar (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 214). Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkmasında

ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2004: 336).

Performans yönetim sisteminin üç ana grupta toplanan amaçlarını daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002: 126-127):

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için çalışanların ve yöneticilerin ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Geri bildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ile değerleyen arasında etkin bir iletişim sürecinin kurulması (Ataay, 1990: 237),
- İş performansı hakkında objektif ve rasyonel bilgi veren performans yönetim sistemi, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri besleme sağlamalıdır (Palmer, 1993: 9-10).

Kısacası performans yönetim sisteminin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenip, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.

1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sisteminin yararları gerek kamu performans yönetim çeşitleri olan kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olsun *; gerekse işletme yönetimi bazlı olsun; çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona katkıları benzerlik göstermektedir (Bilgin, 2004: 42-47).

1.2.3.1. Çalışanlar (Değerlendirilenler) İçin Yararları

Performans yönetim sistemi, değerlendirmeye tabii tutulacak personel için çok büyük yararlar sağlamaktadır. Bunlardan bazılarını sıralayacak olursak (Uyargil, 1999: 72):

- Üstlerinin kendilerinden beklentilerini öğrenmesi,
- Örgüt içindeki üstlendikleri rol bilinci güçlenerek, yönetime daha bir katılım gerçekleştirilmesi,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken bilgi ve becerilerini tanınması
- Kendilerine verilen geri bildirim ile cesaretlenip, iş tatminlerini yükseltmekte ve öz güven duygusu güçlenmektedir. Bu da kariyer rotalarında söz sahibi olabilmelerini sağlar.

* **Kurumsal Performans Yönetimi:** Kurumun stratejik bir planlama yaparak, önceliklerini belirlemesi ve bu öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve insan kaynağına kadar yayıp, istenen sonuçlara ulaşılması sürecidir. Hesap verebilirlik, saydamlık ve kurumsal verimlilik ilkeleri için en uygun araçtır. **Takım Performansı:** Kendisini oluşturan bireylerin değil, takımın performansının ölçümü üzerine kuruludur. Takım performansı; yeni bir yönetim döneminde yöneticinin büyük ve önemli hedeflere ulaşmak için, hedeflerle bütünleşebilecek ilgili ve yeterli kişilerden oluşturulan takımlar üzerinde yapmış olduğu yönetsel bir süreçtir. **Bireysel Performans:** Kamu performans yönetiminde planlanması, yönetilmesi, denetlenmesi ve geliştirilmesi gereken en önemli parçadır. Çünkü objektif bir performans yönetimi, gerek kamu kurum ve kuruluşlarının yönetiminin performans hedeflerini ve standartlarını belirleme ve yönetsel başarısı açısından, gerekse insan kaynağının motivasyonuna ilişkin alınması gereken yönetsel karar ve önlemler açısından büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

- Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını kendisinin değerlendirebilmesi,
- Tüm çalışanlarla eşit şartlarda adil ve sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanması,
- Amaçların gerçekleşebileceği konusunda cesaret kazanması,
- Yöneticisiyle beraber kendi gelişim düzeyini inceleme ve kendi durumundan haberdar olup; yöneticisiyle mevcut işini, gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışabilir.

1.2.3.2. Yöneticiler (Değerlendirenler) İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin değerlemeye tabi tutulan işgörenler kadar, bu değerlendirmeleri yapacak yöneticilere de bir takım kolaylıklar sağlamaktadır. Bunlar (Uyargil, 1994: 8-10; Dicle, 1982: 75; Canman, 1993: 35):

- İletişimin iyileştirilmesi,
- Astları ile arasındaki iletişimi güçlendirmekte,
- Astları hakkında daha çok bilgi edinen yöneticin, yetki devrini kolaylaştırmakta,
- Yöneticilerin yönetsel bilgi ve becerilerini arttırmalarına olanak sağlamakta.
- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- Mevcut ve olası sorunların ortaya konması, bunlar için çeşitli önlemlerin alınması,
- Personel tutumlarına ve İş doyumunu arttırmaya ilişkin bilgi sağlamak,
- Personelin zayıf/güçlü yönlerini, gelişme gereksinimlerini ve eğitim ihtiyaçlarını saptamak.

1.2.3.3. Örgüt İçin Yararları

İşgörenlerin bireysel performanslarını geliştirip; bunu örgütsel etkinliklerle beraber koordineli bir şekilde yürütmeyi hedefleyen performans yönetim sisteminin, bir takım örgütsel yararları da bulunmaktadır. Bu yararlardan bazıları şunlardır (Uyargil, 1994: 8-10; Barutçugil, 2002: 129; Canman, 1993: 35-36):

- Örgütün etkinliği, verimliliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi yükselir,
- Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi, eğitim bütçesinin kolayca tespiti ve eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi sağlanır.
- En önemli operasyonel kaldıraçlar daha iyi anlaşılacak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve nakit akımı sağlanır,
- İzleyen yıllar içinde yüksek finansal hedefler belirlenebilir,
- Organizasyonun kaynaklarının daha etkili şekilde kullanılır,
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine çabuk uyum sağlanır.
- Birimlerin potansiyellerinin daha sağlıklı tespiti yapılarak; birimlerin ve bireylerin performanslarının yükseltilmesi sağlanır,
- Ücret skalalarının planlanması ve gerçeğe uygun hale getirilmesinde üst düzey başarı sağlanır.

1.2.4. Performans Yönetim Sisteminin Ön Koşulları ve Performans

Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları

Performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanmasında bazı koşullar önem arz etmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004: 344-345):

- Organizasyon her şeyden önce, etkili stratejinin Pazar konumlandırılmasından veya ürünlerden çok “yeteneklerden” kaynaklandığı benimselidir. Anlaşılacağı üzere “yeteneklere

dayalı strateji” başarılı organizasyonlarda en yaygın görüştür ve tepe yönetimi de buna inanmalıdır.

- Sadece yeteneklere dayalı stratejiyle sınırlı bir adanma olmayıp, aynı zamanda organizasyonu orta dönemde sürdürülebilir yüksek bir performansı sağlayacak bir spesifik bir stratejide hazırlanmalıdır.
- Potansiyel net gelir, normal gelir beklentisini geçmeli ve tepe yönetimle iş yöneticileri arasında sağlanan diyalog sonrasında eylem ve olası hedefler saptanmalıdır. Böylece çalışanlar kendiliğinden bu performans düzeyini benimser ve ulaşmak için kendilerini adarlar.
- En azından temel düzeyde bile olsa belli bir adanma ve benimsemeden sonra sistemin etkin kullanımı sonucunda başarının etkin kılındığını görmekteyiz. Ayrıca sistem yalnızca potansiyel performansı belirlemekle kalmadığı gibi, ileriye dönük yaptığı araştırmalarla gelecekte karşılaşılabilecek olası problemlerin ve bunlara uyum sürecini kısaltır.
- Organizasyon, kendisini artık normal bir durum olarak sürekli ve köklü “değişim”e hem bugün hem de gelecek için hazır olmalıdır. Eğer, amaç geleceğe ulaşmak ise ve organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejisi belirli bir geleceği tanımlı ne elde edileceği performansın nasıl ölçüldüğünden etkilenmektedir. Bu nedenle performans ölçümleri doğrudan işletme stratejisiyle ilintilendirilmektedir. Sonuç olarak diyebiliriz ki iyi kullanılmak koşuluyla performans analiz ve değerlemeleri (ölçümleri) yönetim süreçleriyle bütünleştirilerek güçlü bir değişim aracı olabilir.

Performans yönetim sisteminin etkin ve geçerli olabilmesi için; yerine getirmesi gereken dört temel özellik karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Barutçugil, 2004: 345-346):

- Sıkı ve ulaşılabilir hedefler.

- Yöneticiler tüm dikkat, karar ve eylemlerinin ağırlığını dar finansal amaçlara değil; operasyonel harekete geçirici güçlere yönetmelidir. Özetle yönetim sistemi, sonuç yönetimi ağırlıklı olmamalıdır.
- Yönetim sistemi, operasyonel analizini yaparken; performansı etkileyen temel nedenlerin saptanması ve anlaşılması üzerinde durmalıdır.
- Yalnızca iyi sonuçları değil, iyi karar almayı da takdir etmeli ve ödüllendirmelidir. Ayrıca yüksek performanslı yönetim sistemlerinin önemli bir diğer fonksiyonu da organizasyonlar içinde çok boyutlu “bağlantılılığı” kolaylaştırmalarıdır.

Buraya kadar başarılı bir performans yönetim sisteminin taşınması gereken ön koşulları sıraladıktan sonra, şimdi de performans yönetim sisteminin kritik unsurlarına değineceğiz. Bir performans yönetim sistemi için başlangıç noktası, organizasyon amaçlarını her bir yönetici ve çalışanların sorumluluğu ile bağlantılı hale getirecek bir dizi yönetim ölçütünün yaratılmasına bağlıdır. Ve tüm bu faaliyet süreci dört aşamada gerçekleşebilmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2002: 133-138):

- Organizasyonun kısa ve orta dönemdeki gerçek potansiyelini ortaya koymak.
- “Ulaşılabilir Mükemmellik” ifade eden hedefler belirlenmeli ve tüm bunlar yönetim tarafından harfiyen kabul edilmeli.
- Arzulanan davranışları ödüllendiren, agresif fakat ulaşılabilir amaçları elde etmek için yönetim tarafından alınacak karar ve eylemlerin kolaylaştırılması için planlama, bütçeleme, raporlama sistemlerinin yaratılması.
- Amaçların elde edilmesi sorumluluğu ile ödüllerin ilişkilendirilmesi.

Anlattığımız performans yönetim sistemindeki kritik unsurlar ve konuyla ilgili temel kavramlar aşağıdaki model içinde ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

Tablo 1.1. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları

I	II	III	IV
Performans Potansiyelini Tanımlamak	Amaçlar Belirlemek Amaçlara Adanmak	Plan Amaçlarını Elde Etmek Ve Sürekli İyileştirmek	Performansı Ödüllendirmek
-Kesin tanımlanmış çerçeve -Sistematik ve doğru toplanmış veriler -Dikkatli test -Sürekli uyarılma	-Üst ve alt kademelerin benimsemesi -Performans değerlendirme ve fırsat belirleme -Kararlara yönelik planlama süreci -Kesin adanma	-Karar destek araçları -En iyi uygulamalar -İş arkadaşı baskısı ve yetkilendirme -Odaklanmış izleme ve geri bildirim -Hızlı kendini düzeltme	-Uygun ölçüler -Uygulamada disiplin -Ödül ve takdir sistemi ile sıkı ilişkilendirme -Kendi kendini geliştirme

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s. 138.

1.2.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetim sisteminden; yöneticiler (değerlendirenler) ile çalışanlar (değerlendirilenler) arasında hedef belirleme görüşmeleri ile başlayan performans planlaması, performans değerlendirme yöntemlerinin seçimiyle gerekli kriterlerin saptanıp seçilen yöntemler yardımıyla performansın tarafsız değerlendirilmesi, değerlendirme mülakatları ile bireye performans ile ilgili geri beslemenin sağlanıp performansının geliştirilmesi için yönlendirilmesi, değerlendirme sonuçları ile de bireye ilişkin eğitim, terfi, ücretlendirme ve kariyer geliştirme kararlarının alınmasında yararlanılmaktadır (Uyargil, 1994: 3). İşte performans yönetim sisteminin işletmelerdeki muhtemel kullanım alanlarına bakacak olursak: Kariyer geliştirme, ücret-maaş yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları ve toplam kalite yönetimiyle ilgili kararların alınmasında karşımıza çıkmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 209-211).

1.2.5.1. Stratejik Planlama

Yönetim olgusunun il ve temel evrensel ögesi olan planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri,

programları ve tekinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir (Öztekin, 2002: 40; Akal, 1992: 54).

İşletmede ulaşılmak istenen genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım edip, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi süreci sağlamış olur (Uyargil, 1994: 5). Dikkat edilmesi gereken nokta bireylere verilmiş olan hedeflerle şirketin hedeflerinin uyumlu olup yanlış algılanmaması ve işletmede yürütülen üretken olmayan çabaların engellenerek işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmalıdır (Erdoğan, 1991: 158).

Özetleyecek olursak bir organizasyonun varlık sebebini oluşturan amaçlarına ulaşabilmek için her şeyden önce gerçekçi bir planlamaya ihtiyaç vardır. Organizasyon yapısını güçlendirmeyi ve performansı arttırmayı hedeflemiş bir planlama faaliyeti de aşağıdaki dört temel özelliğe sahip olmalıdır (Akyüz, 2001: 103):

- Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirtme,
- İş çevresindeki değişimin sürekli olması nedeniyle süreklilik gösterme,
- Geleceği, fırsat ve tehditleri tahmin etme, gerekli önlemleri alma,
- Organizasyonun her basamağındaki çalışanlara yol gösterme.

1.2.5.2. Ücret (Maaş) Yönetimi

Performans yönetim sisteminin yaygın kullanım alanlarından biride ücret-maaş yönetimidir. Her organizasyonda, her işin parasal değerini belirlemek, (temel ücret) ve bu temel ücreti düzenli olarak arttıracak bir prosedür (örneğin; başarı ya da deneyime ya da her ikisinin de bileşimine bağlı olarak) oluşturmak üzere bir ücret sisteminin kurulması gereklidir. Bunun içinse “güncellenmiş iş tanımlarına”, bir iş değerlendirme sistemine”, “ücret araştırma sonuçlarına” ve “bir ücret yapısına” ihtiyaç vardır. Dün olduğu gibi bugünde işlerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntem “iş

değerlendirmesidir”. Özetle bu sistem çalışanların halen yaptıkları işe göre değil, yapabilecekleri iş sayısına göre ücret almalarını hedefler (MPM Yayınları, 1999: 62-63).

Performans değerlendirme sisteminin motive edici olabilmesi için, performans ile ödül (ücret, prim, ödül, komisyon gibi...) sistemleri arasında sıkı bir bağ olmalı ve tüm çalışanlar bu etkin işleyen bağı görmelidirler (Ataay, 1990: 277).

1.2.5.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer gelişimi; kişinin tüm yaşamını kapsayan, işle ilgili deneyimleri, düşünceleri ve davranışlarını planlamasıdır. Zaten kariyer gelişiminin de çıkış noktası kendi iş rollerini belirleyen ve biçimlendiren bireylerdir.

Kariyer geliştirme; kişinin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yoluyla kariyerini planlaması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Bir başka deyişle, organizasyonun çalışanlarına sunduğu kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerinden haberdar olmanın, bilginin ve kapasitelerinin artmasını amaçlayan resmi yapılandırılmış bir etkinliktir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 185). Kariyer planlaması ile başlayan bu süreçte işgörenlerin işlerinde gelebilecekleri statüler önceden belirlemiştir. Böylece çalışanlar yakın ve uzak gelecekte varacakları yerleri bilerek potansiyellerini buna göre gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu şekilde her çalışan için bir kariyer geliştirme planı hazırlanmış olur (Fındıkçı, 2000: 69). Bir kariyer geliştirme programının başarıyla uygulanabilmesi için birey düzeyinde gerçekleştirilmesi gereken temel aşamalar vardır. Bunlar (MPM Yayınları, 1999: 45) :

- Bireyin kendi becerilerini, ilgi alanlarını ve kariyer hedeflerini belirlemesi,
- Organizasyonun, bireyin becerilerini ve potansiyelini değerlendirmesi,
- Organizasyonun kariyer fırsatları ve seçeneklerinin tartışılması ,

- Gerçekçi hedef ve planlar için kariyer danışmanlığı yapılması.

Buraya kadar çalışanların geleceği ile ilgili son derece önemli bir işlevi yerine getiren kariyer geliştirme çalışmalarından bahsettik. Dikkat edildiğinde performans ve kariyer geliştirme çabaları çalışanların yakından izlenmesini ve büyük çabaları gerektirir. Ancak bu çalışmaların sonuçları çalışanların gerek kurum içindeki iş geleceklerine bağlanmaları ve kurumu benimsemeleri gerekse kurumun mevcut çalışanlarının deneyimlerinden en verimli şekilde yararlanmasını sağlar (Fındıkçı, 2000: 55).

1.2.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması günümüzdeki hızlı bilgi artış ortamında bir gerekliliktir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları hem bireylerin gelişmeleri hem de kurumun gelişmesi için kaçınılmaz bir önem arz etmektedir (Türkel, 1999: 186; Fındıkçı, 2000: 68). Ayrıca eğitim programlarının işletmede uyumlu çalışmayı ve özellikle hizmet sektöründe müşterilerle iyi iletişim kurmayı sağladığı da bilinmektedir.

Çalışmaya yeni başlayanlar için veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi halinde veya yeni bir teknik öğretilceği zaman eğitim programları hazırlanır (Serinkan, 1996: 32-33). İlk olarak eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra yapılacak ilk iş eğitim amaçlarının oluşturulmasıdır. Burada söz konusu olan amaç eğitim programları ile ulaşılmak istenen spesifik bir sonuçtur (Türkel, 1999: 186).

Bakıldığında organizasyonlardaki eğitim ihtiyacının genellikle üç tür durumda ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2002: 55):

- Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında,
- Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde,

- İşin geçerliliği veya gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde.

Sonuç olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve geliştirilmesi gelişen dünyada yönetsel bir zorunluluk olmuştur. Değişen koşullara ve tekniklere adapte olamayan veya uygulamaya geçiremeyen örgütler negatif entropiye maruz kalırlar.

1.2.5.5. İşten Ayırma Kararları

Personel yöneticisi işgörenin başarısız olması durumunda veya işgörenin başka bir işte daha verimli çalışacağını düşünüyorsa işgörenin işini değiştirebilir. Başarısız olan personel eğitime tabi tutulur ancak; buna rağmen işinde başarılı olamıyor ve işletmeye zararı olduğu düşünülüyorsa, personel yöneticisi elemanın bağlı olduğu bölüm yöneticileriyle görüşerek işgörenin işine son verebilir (Serinkan, 1996: 32-33). Burada unutulmaması gereken performans değerlendirmenin çalışanlar arasındaki başarı farklarını ölçmekte çok objektif ve bilimsel bir yol olduğunu (kötü niyetli ve hatalı yapılmadıkça), kişilerin önce hangi konuda ne ölçüde başarısız oldukları tespit edilip o alanlar da eğitim/yetiştirmeye tabi tutar. Fakat halen çalışanın başarısızlıklar göstermesi durumunda işten ayırma kararının verilmesini sağlar. Özetle amaç işten atmak değil; çalışanları mevcut politikaları çerçevesinde işletmeye kazandırmaktır (Uyargil, 1994: 7-8).

1.2.5.6. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında

Tüm organizasyon sürecini müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için yeniden organize edilmesini gerektiren toplam kalite yönetiminde; kalite kaygısı kurumdaki tüm işlevlerde canlı tutulur. Müşteri ihtiyaçlarının daha hızlı, daha kaliteli ve daha hatasız karşılama amacını taşıyan toplam kalite yönetimi başarıya ulaşmada performans yönetim sistemi sürecinden yararlanır (Fındıkçı, 2000: 356). Özellikle toplam kalite yönetimindeki performans değerlendirme çalışmalarına dikkat edecek olursa: Nicel ölçülerin yanında, biçimsel olmayan ölçüleri de kapsayan, bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümünün, yöneticiler ve

işgörenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka bütün çalışanların ait olduğu takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak oluşum göstermesi beklenmektedir (Türkel, 1998: 55). Gerçektende organizasyonun tüm seviye ve fonksiyonlarının katılımı ile mal ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesini öngören toplam kalite yönetiminde; bir çağdaş yaklaşım olarak performans yönetim sistemi ve süreçlerini kullanım bulmaktadır (Akgeyik, 1998: 62).

1.2.6. Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler

Performans yönetim sisteminden birer değerlendirme amiri olarak gerek yöneticilerin, gerekse amirlerinin vermiş olan işleri varılmak istenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışan işgörenlerin bir takım beklentileri vardır.

1.2.6.1. Yöneticilerin Beklentileri

Performans yönetim sistemi içinde yöneticilerin beklentilerine baktığımızda; işgörenin hedefler doğrultusunda çalışmasını (astlarla hedefler belirlenip, performansları planlandıktan sonra), olası sorunları önceden tespit edilmesini (kariyer gelişimiyle ilgili), çalışanlarının değerlendirilmesinde ortak ölçüm kriterleri sağlanmasını, astların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilip giderilmesini ve tüm çalışanların performanslarıyla orantılı olarak (maddi/manevi) ödüllendirilmesi olarak sıralanabilir (Uyargil, 1994: 23).

Yöneticiler performans değerlendirme sonucu ortaya çıkan durumun korunması veya geliştirilmesi amacıyla astlarına eşit şartlarda karşılık vermesini ve astlarının ortaya çıkan durumdan memnun kalmasını isterler. Ayrıca yöneticilerin bir diğer beklentileri de, çalışanların verimliliğinin artması için onların motivasyonunu sağlamada performans değerlendirme sistemi çıktılarını veri olarak kullanmaktır (Ceylan, 1993: 30).

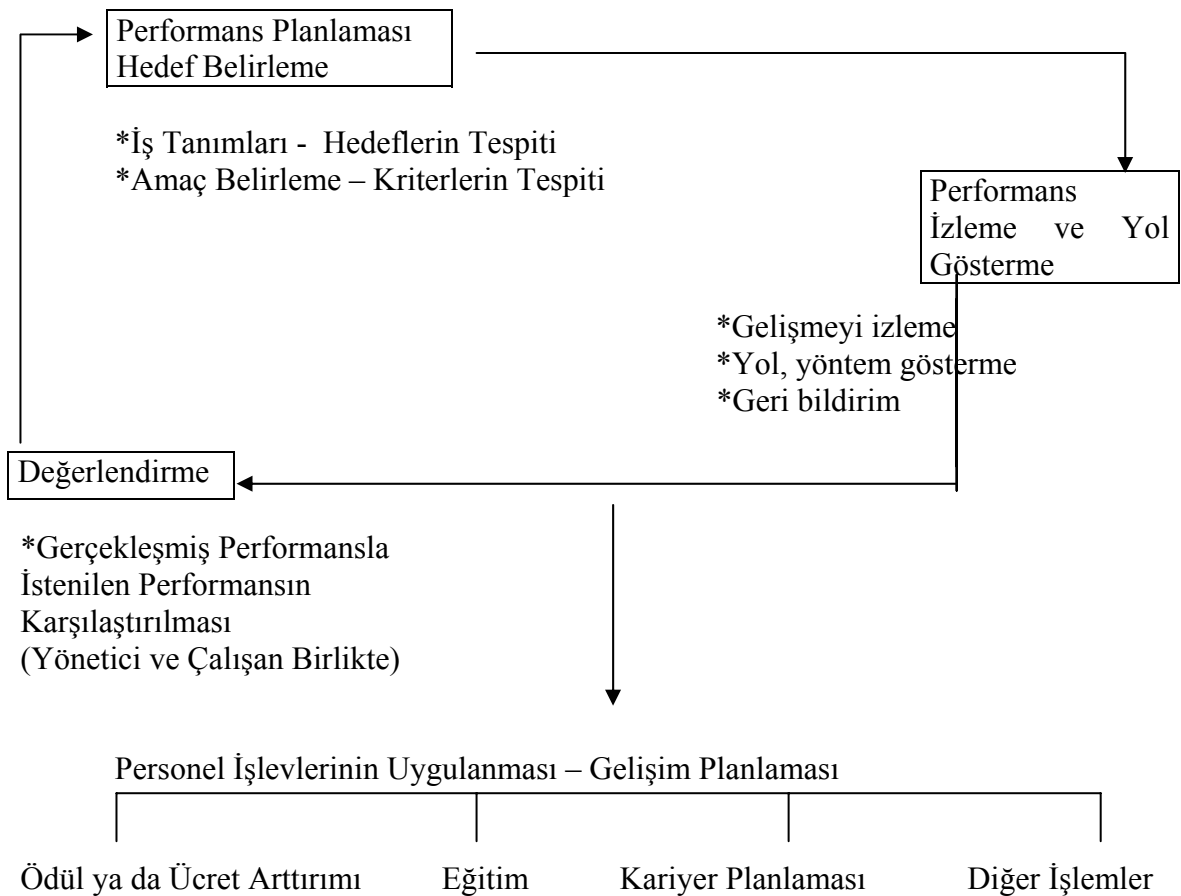
1.2.6.2. Çalışanların Beklentileri

Çalışanlar performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmak isterler, gerçektende hedeflerin ve hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesinde astların bu sürece katkısı daha fazladır. Çalışanlar değerlendirme mülakatlarında amirinin yapmış olduğu değerlemeleri bilmek ve görmek istediği değerlendirme formu üzerinde görüşlerini bildirmek isterler. Astın kendisinin yetersiz veya geliştirilmesi gereken konularda amirinin desteğini görmekte; onun sistemden bir diğer beklentisi olarak karşımıza çıkar (Uyargil, 1994: 23). Az önce de belirttiğimiz gibi sistemin işleyişinde performans değerlendirme görüşmeleri ayrı bir öneme sahiptir. Şöyle ki performans değerlendirmeleri, performans hedeflerinin saptanması ve bazı durumlarda terfi ve ücret konularında verilecek kararlara temel oluşturur. Bu yüzden çalışanların kendi performansları hakkında geri besleme almalarının onların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği açıktır (Palmer, 1993: 9-10). Unutulmaması gereken bir diğer konu da çalışanların beklentilerinin gerçekleşmesi için organizasyonlarda performans değerlendirme sistemiyle eğitim sistemleri arasındaki ilişki sağlam temellere dayandırılmalıdır. Sonuç olarak her iki sistem etkileşim ve bilgi alışverişinde buldukları zaman astların eğitimi, yetiştirme ve yönlendirme ihtiyaçları daha rahat giderilebilmektedir (Uyargil, 1994: 23).

Özetleyecek olursak değerlendirilenlerin sistemden beklentileri şunlardır (Ceylan, 1993: 133):

- Hak ettiklerini düşündükleri ödül ve ücretleri almak,
- Oluşturulan sistemin değerlendirme sonuçlarının kendilerine ve işletmeye katkısını görmek,
- Değerlendirmenin adil olarak yapılmasını ve değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki bağı görmek,
- Performans artırma çalışmaları için kaynak ayırımını ve kendi eksik yönlerinin kapatılmasını isterler,
- Performans değerlendirme, yönetim ve geliştirme süreçlerinde aktif katılım ve çaba göstermek isterler.

Buraya kadar ki yapmış olduğumuz çalışmamızda performans anlayış ve gelişimini, örgütlerde kullanılabilecek performans ölçütlerini; performans yönetim sistemi ve onun kullanım alanlarını gördük. Gerçekten de Performans yönetimiyle ilgili uygulamalara baktığımızda; geleneksel olarak insan kaynakları literatüründe ölçülecek performans türleri, performans kimin değerlendireceği, performans ölçme ve performans geliştirme metotlarının ayrı ayrı düşünüldüğü karşımıza çıkar. Halbuki personel performansının yönetimi tüm bunlarla birlikte örgütsel stratejiler, amaçlar ve personel davranışlarının uyumlaştırılması sonucunda bir anlam kazanabilir (Canman, 1995: 120). Burada unutulmaması gereken performans yönetim sisteminin tüm aşamalarıyla beraber bütünsel bir süreç olduğudur. Performans yönetim sistemi sürecini Şekil 1.5.'de daha ayrıntılı görebiliriz (Hartle, 1994: 97).



Şekil 1.5. Performans Yönetim Sistemi Süreci

Kaynak: Frank Hartle, **Performance Management,-Where Is It Going?** Competency Based Human Resource Management, London, Kogan Page, 1994, s.97.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULAMA AŞAMALARI

2.1. PERFORMANS PLANLAMA

2.1.1. Performans Planlamasının Tanımı, Özellikleri ve Yararları

Performans yönetim sisteminin yürütülmesinde başlangıç aşaması olarak performans planlama karşımıza çıkar. Performans planlama; örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir. Performans planlama aşamasının belki de ilk ve en önemli yanı kişilerin değerlendirme dönemi boyunca kendilerinden neler beklediğini, hangi kriterlere göre nasıl değerlendirileceklerini bilmeleridir. Astın, yöneticinin istek ve beklentilerini bilmesini sağlayan bu süreçte; planlama sorumluluğu aslında yöneticiye ait olmakla beraber astın da katılımı süreci daha işler ve verimli kılar (Uyargil, 1994: 55).

Klasik yönetim fonksiyonlarındaki planlama ilkesinde olduğu gibi performans yönetimindeki planlama da fazla bir farklılık göstermez. Performans planlama sürecinde klasik yönetimdeki planlamaya ilaveten; performansı geliştirme, performans ölçüm ve denetim sistemleriyle uyumlu olma, çalışanların ortak hedef ve amaçlara yöneltilmesi gibi unsurlara da büyük önem verilmektedir (Akal, 1992: 54). Yani performans yönetim sistemi içerisindeki planlama da genel amaç; stratejik planla belirlendikten sonra amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler örgütün fonksiyonlarına dağıtılıp, örgüt içerisindeki her birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasındaki görev dağılımını yapıp ve bu stratejik planın yürütülmesine yardım ederek bu hedeflerin, bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirme sürecini yürütür. Bu sayede organizasyonun stratejik planları bireysel planlar ve hedefler haline dönüştürülerek, genel amaçlarla eşgüdüm içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 1994: 55).

Performans yönetim sisteminde en temel adımı olan katılımcı bir planlamanın yararlarından bahsedebilmek için, iyi bir planın sahip olması gerek özelliklere dikkat edilmelidir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Erdoğan, 1991: 170; King, 1984: 20-21):

- Hem yönetici hem de işgörenler açısından yapılan planlama açık ve belirli olmalıdır.
- Ulaşılabilir yani gerçekçi hedefler (ölçülebilir amaçlardan oluşan) belirlenmeli, bunlara zaman sınırı konmalı ve seçilen yöntem güvenilir olmalıdır.
- Kolay ulaşılabilir değil, geleceğe yönelik hedeflerden meydana gelmeli ve mali açıdan zorlayıcı olmamalıdır.
- Personelin gelişimine, yükseltilmesine ve ödüllendirilmesine katkıda bulunmalıdır.

Örgütlerin amaçları, biçimleri ve hizmet stilleri gibi çeşitli faktörler performans değerlendirme yöntemlerinin seçimini etkiler. Fakat kaliteli bir performans değerlendirme ölçümünden (geçerli ve güvenilir) bahsedebilmemiz için iyi bir planlamaya ihtiyacımız vardır. Diğer bir deyişle performans planlama, performans değerlendirme sisteminin ön aşamasıdır (Bintuğ, 133). Bunun yanında performans planlamanın diğer yararlarına göz atacak olursak, bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Akal, 1992: 55; King, 1984: 20-21; Uyargil, 1994: 56):

- Örgütün misyonunun, vizyonunun, stratejik amaçlarının, hedeflerinin, stratejilerinin belirlenmesini ve bunların tüm örgüte ve üyelerine aktarılmasını sağlamak.
- Örgütün tüm bölümlerinin ve üyelerinin işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmasını sağlamak.
- İşgörenlerin planlanan faaliyetler konusunda ciddi bir şekilde yönetilerek hata yapma oranını azaltmak.
- Personelin kendilerinden bekleneni anlayıp, işgörenin verdiği vaatleri bilmelerini ve bu doğrultuda daha çok çalışmalarını sağlamak.
- Hedeflerin önceden planlanması sonucunda kaynakların zamanında ve istenen miktarda temin edilmesini sağlamak.
- İşgörenin işini gerçekleştirirken ihtiyaç duyacağı maddi, beşeri ve finansal destek için bunların zamanında temin edilmesini sağlamak.

- Planlanan faaliyetlere ne derece ulaşıldığını göstermek ve mevcut değişimler sonucunda planlarda yapılması gereken düzeltmeleri yönetime bildirmek.

2.1.2. Performans Planlama Süreci

2.1.2.1. Stratejilerin ve Faaliyet Planlarının Hazırlanması

Performans yönetim sürecindeki en önemli aşamalarından birisi de performans planlama olduğunu belirlemiştir. Planlamayla başlayan bu süreçte ilk olarak ast ile üst arasındaki hedef belirleme görüşmeleri ve bunun sonucunda ortaya çıkacak performansı değerlendirmek için gerekli kriterlerin belirlendiğini görmekteyiz. Değerleme kriterlerine uygun bir performans değerlendirme yöntemi seçilerek performansın değerlendirilip, bireye geri besleme yapılır. Bundan sonra ki aşamada ise, bireye sağlanan geri besleme ile performansı yönlendirilir ve elde edilen performans değerlendirme sonuçları bireye ilişkin kararların (ücret, terfi, kariyer, eğitim, geliştirme vb.) alınmasını sağlar. İşte performans yönetim sisteminin uygulamaya yönelik anlattığımız bu süreçlerindeki tüm faaliyetler de organize bir şekilde eşgüdümleme gerekmektedir. Öyle ki sağlanan bu uyum, stratejilerin ve faaliyet planlarının içerisinde yer alan amaçlar, hedefler, vizyon, misyon, program, proje ve bütçeler arasında da kendini göstermelidir. Netice de faaliyet planları, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleşmesine yönelik eylem planlarıdır.

Amaçlara ulaşmak için araç ve yolların kararlaştırılıp, neyin yapılacağını saptanması olarak karşımıza çıkan planlardan farklı olarak; stratejilerin daha çok uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilendiğini görmekteyiz. Bu bağlamda yapılması gereken ilk iş bir işletmenin gelecekte uymayı düşündüğü durumu ifade eden amaçların belirlenmesidir. Çünkü amaçlar işletmenin strateji ve planlarına yol gösterdikleri gibi, hedeflerin oluşturulmasına da temel teşkil eder. Tabi amaçların bu türden bir yol gösterime sahip olabilmesi içinde, taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır; bunlar: Açık ve seçik olmak, gerçekçi ve çekici olmak, esneklik, ölçülebilirlik, motive edicilik, uyumluluk, dönemlerine göre ayrılmak gibi sıralanabilir. Belirttiğimiz üzere

amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşama olup; hedeflere de zemin hazırlar (Eren, 1997: 8-15).

Hedef, bir kurumun veya birimin belli bir süre içerisinde varmayı öngördüğü, rakamla tanımlanacak somut bir noktadır. Diğer bir deyişle hedefler, müessesenin bir zaman süreci içerisinde varmayı tasarladığı ve sayısal büyüklüklerle gösterilebilen değerler olarak özetlenir. Bu doğrultuda alanında ülkenin ilk kurumları arasına girmek, güvenilir bir imaj ve halka açık olmak gibi soyut noktalar öngören amaçlardan ayrılır. Her tür örgütlenmede sürdürülebilir başarı ve tam teşekküllü kurumsallaşma temel hedef olarak alınır (Garih, 2000: 90-94). Günümüz dünyasında geleceğe odaklanmış yöneticiler işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için; örgüt yapısı, şirket kültürü, kaliteli personel ve güçlü finansal yapıya önem vermektedir. Bugün yönetim kademeleri, tüm bölümlerin çalışmalarını hedeflere dönük bir şekilde aşağıdan yukarıya doğru organize ederek, mevcut işlerin ne seviyede olduğunu öğrenebilir. Böylece hedefler yönetici ve çalışanlara yol göstermenin yanında sonuçları gözleme fırsatı da verir (Çoroğlu, 2002: 81-82). Anlaşılacağı üzere hedefler, ulaşılmak istenen sonuçların belirlenmesi ve sonuçlara ulaşabilmek için de kaynakların tanımlanmasıdır. Lakin hedefler sadece sonuç belirlemekle kalmayıp (kalmamalıdır da); istenen sonuçlara ulaşıldığında ortaya çıkacak olan koşulları ve zaman çerçevesini de tanımlar. Tabii böyle bir durumda yöneticiden beklenen; hedefleri mümkün olduğunca anlaşılır, belirli, ölçümlenen, ulaşılabilir, belirli süresi olan, motive edici, katılımcı, değişebilir ve açık kılmaktır (Maddux, 2000: 25). Hedeflerin açık tespiti, başarılı bir performans değerlendirme sisteminin de ön koşuludur. Sistemin başarıya ulaşması için; organizasyonun her düzeyinde üyelerin ortak katılım gösterip, hedef ve standartları belirlemesi sağlanmalıdır (Palmer, 1993: 25-26). Zaten performans yönetim sistemi hedeflere yönelik bir göstergedir. Şöyle ki; bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma birimi veya bölümünün ya da işletmenin direk kendisinin istenen hedefe yönelik olarak nereye vardığını gösterir. Bunun içinde üç soru sorar (Kasnaklı, 2000: 131) :

- “Nerdeyiz?”
- “Nerde olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik?”

- “Nerede olmalıyız?”

İşte bu sorulara cevap arayan performans yönetiminin başarılı bir değerlendirme sistemi oluşturabilmesi için örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ana hedef tipi bulunmaktadır.

2.1.2.1.1. Örgütsel Hedeflerin Belirlenmesi

Örgütlerin performans değerlendirmesinden beklentilerine veya başka bir deyişle örgütsel performans değerlemenin yararlarına bakacak olursak (Palmer, 1993: 26); Margaret’a göre:

- Hangi işlerin yapılacağını belirlemek,
- İşlerin nasıl yapılacağını çalışanlarla birlikte planlamak,
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olmak (işe göre ücret sisteminin uygulandı örgütlerde),
- Çalışanlar için geri besleme aracı olmak,
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için değerlendiricilere veri sağlamak,
- Organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulamak olarak sıralanabilir.

Performans değerlendirmesini iş görenlerden geri besleme almak ve onları performansları hakkında bilgilendirmek olarak alırsak, bir organizasyonunda bu sürece başlamadan önce yapması gereken saptaması gereken bazı hedefler vardır. Bu hedeflerden bazıları şunlardır (Palmer, 1993: 26):

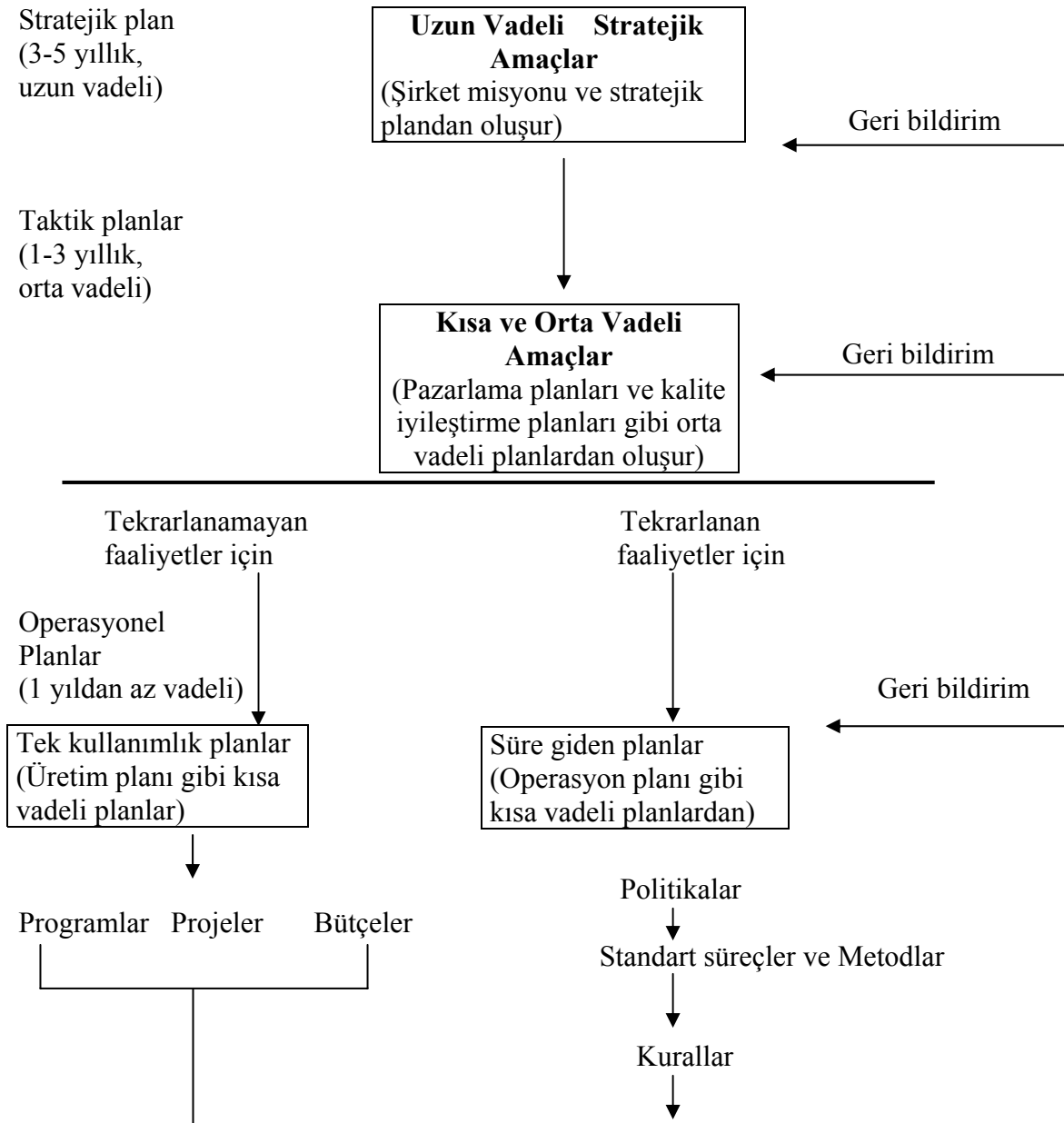
- Çalışanları organizasyonun nasıl işlediği hakkında bilgi sahibi kılmak,
- Çalışanların iş yerindeki ihtiyaçlarını saptayıp bunları gidermeye çalışmak,
- En düşük maliyetle, en kaliteli işi çıkarmanın yollarını aramak,

- Çalışanları daha üretken kılmaya çalışmak ve alternatif yollar belirlemek,
- Çalışanlara kendi performansları hakkında tek tek geri besleme sağlamak.

2.1.2.1.2. Bireysel Performans Hedeflerinin Saptanması

İş tanımları ve iş analizleri sonucunda işe ilişkin açık hedefler tek tek belirlenmelidir. Yani yapılan tüm işlerde performansla ilgili beklentiler ortaya konmalı ve çalışanların kendilerinden beklenen bu hedefleri öğrenmesi sağlanmalıdır. Sonuç olarak çalışanların gayrete gelip, üretken olması ve kendi kendilerini eğitmeleri teşvik edilmiş olur. Çalışanların, iş koşullarını belirlemede vazgeçilmez bir unsur görüldüğü performans değerlendirme sisteminde, performansın iyileştirilmesi için çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliği önemli bir faktördür (Palmer, 1993: 27-28).

Son olarak şunu söyleyebiliriz ki; faaliyet planlaması ile hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler aşama aşama kurgulanır. Performans yönetim sisteminin planlama sürecinde karşımıza çıkan faaliyet planları aslında birer eylem planıdır. Hedef ve stratejilere varma odaklı olan bu eylem planları sürekli ve geçici olmak üzere ikiye ayrılır. Aşağıdaki şekilde politikaları, prosedürleri ve kuralları içeren sürekli planlarla; program, proje ve bütçeleri içeren bir kullanımlık geçici planlar görülmektedir (Thompson, 1998: 85).



Şekil 2.1. Plan Türleri

Kaynak: Brad Lee Thompson, **Yönetim Fonksiyonları Yeni Yöneticinin El Kitabı -1**, İstanbul, Hayat Yayınları, 1998, s.85.

2.1.2.2. İş Analizi

İşletmede yapılan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerinin sistematik bir şekilde belirleme sürecidir. Diğer bir deyişle her bir işin niteliğini, işin görüldüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili

bilgilerin yazıya dökme işlemidir. Yani iş analizlerinde: İşin içeriği; ihtiyaç duyulan araç-gereçler; üretilen mamul veya hizmetin türü, niteliği ve gerçekleşme süresi; iş için gerekli özellikler-davranışlar ve süreçler; çalışma ortamının riskleri ve tehlikeleri; işin yürütülmesiyle ilgili yetki görev ve sorumluluklar karşımıza çıkmaktadır. Hazırlanışı tamamen uzmanlık gerektiren bir süreç olarak temel amaçlarını sıralayacak olursak: İnsan kaynakları seçimi, insan kaynakları eğitim ve geliştirme, iş değerlemesi ve ücretlendirme, performans değerlendirme, çalışma ilişkilerini düzenleme ve iş güvenliğini sağlama gibi konular da kullanım alanı bulmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 100-101). Başlıca amaçlarını sıraladığımız iş analizinin sanıldığı gibi aksine iş değerlendirme kavramıyla eş anlamlı görülmemelidir. Şöyle ki; iş analizi, ulaşılmak istenen amaçlara uyarlanmak için nitelik sınıflaması ve görev tanımlarının analizini içeren bir süreçken; iş değerlendirme ise, iş faaliyetleri konusunda iş analizlerinden yararlanan değerlendirme odaklı sistematik bir tekniktir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 59). Daha farklı bir deyişle işin nasıl yapıldığıyla değil, nasıl yapılması gerektiği ile ilgilenen “iş değerlemenin temel amacı ücretlendirmedeki adalet ve dengeyi sağlayıp; çalışanlar (işgörenler) arasında değil, işler arasında objektif karşılaştırmayı savunan bir sistemdir. Özetle iş analizinin en yaygın kullanım alanı iş değerlendirme çalışmalarında karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 189-191).

İş analizlerinde en iyi sonuçlar her üç yönteminde (gözlem, mülakat, anket) bir arada kullanılmasıyla elde edilmektedir. Zira iş analizi denilen işlerin incelenmesi esnasında işlerin özellikleri ve işleri oluşturan ve bütünleyen veriler derlenerek tüm iş gerekleri bilimsel ve gerçekçi olarak ancak bu şekilde ortaya konabilmektedir. İş analizlerinin uygulama aşamalarına baktığımızda ise sırasıyla işleri tanımlama, işleri puanlama ve işleri gruplandırma aşamaları vardır. İşlerin tanımlanma aşamasında, çalışmalar sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek her işin tanımı ve iş değerlendirme formları hazırlanır. Daha sonra işlerin önem, güçlük, fark ve benzerliklerinin belirlenmesi için işlerin puanlandırılıp (faktör-puan planına göre); en az puan alan işlerden başlayarak bir sıralamaya tabi tutulur. Değerlendirilmeleri yapılan işler göz önünde tutulup, taban olarak kabul edilen puana hesaplanan puan aralığı ilave edilerek toplam puanlarına göre işler gruplandırılır. Bu işlem genellikle en fazla puan ile en az puan arasındaki farkın, daha önceden belirlenmiş iş grubu sayısını bölünmesiyle

ortaya çıkan “grup puan aralığı” kullanılarak yapılmaktadır. Yalnız iş grupları oluşturulurken dikkat edilmesi gereken her gruba yeterli sayıda işin dâhil edilmesi, orta grupta fazla sayıda işin yer alması (tatmin ve çalışma barışı açısından), iş grup sayısının ve grup puan aralıklarının belirlenmesinde astın da karar alım sürecinde etkin olması sağlanmalıdır (Bingöl, 1993: 34-36).

2.1.2.3. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminin uygulama aşamalarından olan stratejiler, faaliyet planları ve iş analizi hazırlandıktan sonra; değerlendirmelerde kullanılacak kriter ve standartların tespit edilmesine geçilebilir. Performans yönetim sisteminin başarısı; yapılacak performans değerlendirme çalışmalarını etkin kılacak kriter ve standartların tespit edilip, gereğince uygulanmasına bağlıdır.

2.1.2.3.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin İncelenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme sistemiyle elde edilen verileri geçerli ve güvenilir kılacak olan, bu kriterlerin doğru seçimidir (Uyargil, 1994: 25-31). Yani neyin ölçülüp, neyin başarı olarak nitelendirilmesi gerektiği performans değerlendirme kriterleriyle belirlenerek, performans ölçümünün yapılmasına geçilebilir (Bingöl, 1997: 223). İşgörenin ölçülmek istenen özellikleri olarak karşımıza çıkan değerlendirme kriterlerinin, yapılan ölçümlerde hangilerinin kullanılacağı en çok karşılaşılan sorundur. Tipik olarak bir çalışanın yaptığı iş bir kaç görevden oluşmakta ve bunlar iş tanımlarında sıralanmaktadır. Buna karşın bazı yöneticiler bütün değerlendirmesini en çok göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçüte dayandırmaktadır. Sonuçta da işle ve diğer görevlerle ilgili öteki faktörler anlamını yitirip; tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır (Palmer, 1993: 17). Aslında yapılması gereken, örgütlerde yapılan işler çok boyutlu olduğu için, çok kriter kullanılması performans ölçümünü gerçekçi ve güvenilir kılacaktır. Tabi

performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye almak amacıyla da aşırı ve gereksiz kriterler kullanımına gidilmemelidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 215). Ayrıca yapılan uygulama çalışmalarında sadece tespit edilen değerlendirme kriterlerinin sayısını arttırmaya değil; aynı zamanda kriterlerin taşınması gereken özelliklere de (spesifik olma, amaç ve hedeflerle ilgili olma, güvenilirlik, ölçülebilirlik, başarılabılır ve zaman sınırı olan vb.) dikkat edilmelidir.

Performans kriterlerinin belirlenmesinde farklı yöntemler kullanılmasına karşın en iyi kaynak olarak iş analiz ve tanımları alınmaktadır. Bu sayede işgören ne yapması gerektiğini bilir; hem de işin gerekleri ile kişinin yetenek ve başarıları karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu, 1988: 167). Her işletme, ölçüm sistemleri üzerinde universal bir yapı olmadığı için; kendi ölçüm sistemlerini ve göstergelerini (kriterlerini) belirlemek zorundadır. Tabii bu göstergeler belirlenirken ölçüm sisteminin amacına ulaşmasını sağlamak hedeflenmektedir. Diğer bir deyişle her gösterge belirli bir amaca hizmet eder ve eğer amaç gerçekleşir veya değişirse o göstergeye gerek kalmayıp yeni göstergelere gerek duyulacaktır (Akal, 1992: 135-136).

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterleri sınıflandırılmasın da yaygın olan üç tür bulunmaktadır. Bunlar (Uyargil, 1994: 26; Akal, 1992: 93):

- Performans özellikleriyle ilgili kriterler: İş yapan çalışanın işin yapılışında genel performansının içermesi gereken özellikler kapsar. Bu özellikler işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme olarak sıralanabilir.
- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bu tür kriterler genellikle işin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, değişikliklere uyum ve ikna yeteneği gibidir. Dikkat edilmesi gereken noktaysa bu tür kriterlerin (kişisel niteliklere dayalı) görevin niteliği ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa uygulamaya alınmalıdır.

- Sonuçlarla-Hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler: Çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas alır. Bu tür değerlendirme kriterlerinin kullanıldığı sistemlerde gözlemlenen, somut ve ölçülebilir verilere ulaşılmaktadır. Amaçlar ve iş davranışlarının uyumunu sağlamaya çalışması ve müşteri tatminine ağırlıklı bir şekilde önem vermektedir. Bu yüzden son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik özellikleri ile ilgili kriterlerden çok; sonuçlara dayalı kriterlerin kullanılması yönündedir.

Yukarıda bahsettiğimiz performans değerlendirme kriterlerinin sınıflandırılmasın da kullanılan bir diğer yaygın yöntemde göre de performans göstergeleri (kriterleri) “Mali” ve “Teknik” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Fakat kriterler kapsam açısından değerlendirilirse üst düzey yönetimlere yönelik belirlenen ve ortak amaçlara yönelik olan toplu “Topu Performans Göstergeleriyle”; alt amaçlar için kullanılacak olan “Bireysel Performans Göstergeleri” şeklinde bir ayrım söz konusu olmaktadır. Ayrıca içerik ve kullanım alanlarına göre de işlevler, üretim, örgüt ve çevre bazında sınıflandırmalar bulunmaktadır. Akal’a göre performans kavramının içerdiği performans boyutlarına yönelik bir ölçme ve değerlendirme sisteminde kullanılacak kriterlerden bazıları şunlardır (Akal, 1992: 140-141):

Etkenlik

- Satış personeli tarafından gerçekleştirilen satış kotası %’si
- Ürün veya bölge başına müşteri devri
- Programlardan sapma
- Pazar payı (mevcut ve potansiyel %’si)
- Müşteriler açısından işletmenin itibarı
- Gerçekleşen projeler/ Planlanan projeler
- Zamanında teslim edilen mal %’si

Verim-Yararlanma Oranları

- En yüksek / en düşük veya düşük hedef düzeyleri

- Üretim için planlanan malzeme eksikliği %'si
- Bir siparişin gerçekleşmesinde ortalama toplam maliyetindeki değişme
- En alt düzeye düşen stok kalemlerine ait bildirimler
- Yüksek oranda bozuk mal veya israf
- Makine arızası
- İşgücü (direkt ve indirekt) oranları
- Ortalama üretim süresi (ürününe göre)
- Makine kullanım oranları
- Yer kullanım oranları
- Stok devir oranları

Kalite

- Satın alınan mal ve malzemede red yüzdesi
- Red oranları (üretimde)
- Yeniden işleme, düzeltme oranları
- Müşteri şikayetleri oranı
- Garanti masrafları

Verimlilik

- Çalışan başına satış
- Çalışan başına üretim
- Enerji verimliliği

Çalışma Yaşamının Kalitesi

- Devamsızlık
- İşgücü devir oranı
- İşçi-işveren uyumsuzluklarının sayısı
- Kaza sayısı
- Hedeflenen düzeyi geçen işçilik saatleri

Yenilik

- Yeni uygulanan üretim yöntemleri sayısı
- Yeni yöntem uygulamaları sonucu zam ve maliyet tasarrufu
- Yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu

Karlılık / Bütçeye Uygunluk

- Bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar
- Hedef düzeylerini aşan bütçe sapmaları
- Yatırımların getirisi
- Satışların yüzdesi olarak kar
- Çalışan başına kar
- Temettü ödemelerinde artış yüzdesi
- Borçların toplam varlıklara oranı

Performans seviyesinin belirlenmesi için gerçekleştirilmiş etkinliklerin sonuçlarının değerlendirilebilmesi için bazı değerlendirme kriterlerine ihtiyaç vardır. Gerek kamu, gerek özel sektör olsun geleneksel performans kriterlerinin, genellikle direkt işçilik maliyetlerini azaltmaya ve kontrol etmeye odaklanmışlardır. Fakat değişen dünya şartlarıyla beraber finansal göstergelere odaklı ölçme modelleri ve bazı performans kriterlerinde muhtelif değişiklikler olmuştur. Günümüz koşullarında iyi performans kriterlerinde olması gereken bazı özellikleri sıralayacak olursak (Kasnaklı, 2000: 133; Halis ve Tekinkuş, 2003: 182):

- Birbirleriyle çatışmayıp, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemek.
- Üzerinde anlaşma sağlanmış ve kolay uygulanabilir olmak.
- Neden -sonuçlar arasında ilişki kurmak.
- Tepkisel değil; öngörücü nitelikler içermek.
- Örgüt hiyerarşisine uygun olup, zamanında geri bildirim sağlamak.
- Dışsal karşılaştırmalar ve gelecek tahmini için veri üretip; ölçülecek şeyi açıkça göstermek.

- Amaçları açıkça ortaya koyup, gelişme ve ilerleme yanlısı olmak.
- Organizasyon içinde işbirliğini, grup çalışmasını teşvik edip; kritik faktörlere odaklanmak.
- Yalnız maliyeti değil; kaynak ve girdilere de önem verebilmek.
- Örgütsel birimler arasında daha sıkı bağlantılar kurup, örgütsel amaç ve kültürlerle uyumlu olmak.
- Müşteri odaklı olup; değişen müşteri beklentileri ve stratejilere çabuk adapte olabilmek.
- Operasyonları finansal sonuçlarla ilişkilendirmek.
- Esnekliği işletmelere özgü hakim ölçütlerden biri kılmak.

2.1.2.3.2. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Çalışan bireyler üzerinde tutarlı bir şekilde değerlendirme yapılabilmesini sağlayan performans standartları bütün organizasyonlar için çok önemlidir. Performans standartları yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesini mümkün kılan kritik bir değerlendirme halkasıdır (Palmer, 1993: 32-33). Bazen performans değerlemesi olarak da adlandırılan standartlar, çalışanların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirmesini sağlar. Performans standartları asıl olarak iş analiz ve iş niteliklerine dayanır ve organizasyonun çalışanlara performansları hakkında bilgi verme yöntemini meydana getirir (Palmer ve Winters, 1993: 66; Ersen, 1997: 114). Performans standartları hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi (ne yapılmalı, nasıl yapılmalı) içerir. Neyin yapılması gerektiği görev tanımları ile ilgili iken, nasıl yapılması gerektiği ise performans standartlarının direkt cevap bulmaya çalıştığı bir sorundur. Çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik bir ölçüt olan performans standartlarının, bir bakıma da değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Organizasyonların standartları belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örnekleri, çalışanın geçmişteki başarısını gösteren kayıtlar vb. bilgi kaynaklarından yararlandığı bilinmektedir (Uyargil, 1993: 16-18; Sabuncuoğlu, 2000: 163-164). Üretimle ilgili direkt işlerde, ferdin sağladığı hasıla; kalite ve miktar yönünden standartlaştırılmış zaman ve hareket etütleri ile karşılaştırılır. Ve bu standartlar değerlendirme için objektif bir ölçü olarak nitelendirilir. Fakat üretimle ilgili

olamayan personelin değerlendirmesinde denetleyici mevkiinde olan personelin raporları ve değerlendirilecek personelin müşahedesine başvurulur (Telimen, 1978: 59). Tabii buradaki en önemli husus değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendireceği kişiyi yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmasıdır.

Performans yönetim sistemi içerisindeki performans standartları yapılan işlerin Kantitatif ve Kalitatif olmak üzere iki yönünü incelemektedir. Bunlardan kantitatif standartlar bir işin gerçekleşmesi için gereken zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı olarak sıralanabilirken; kalitatif standartlarsa işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği gibi ölçütlerden meydana gelmektedir. Performans standartlarının karşılaştırmalı ve mutlak olmak üzere iki farklı türü bulunmaktadır. Karşılaştırmalı standartlarda astlar birbirleriyle karşılaştırılarak yapılacak değerlendirme için genel bir sıralamaya tabii tutulurlar. Performans standartlarının diğer bir türü olan mutlak standartlarda ise değerlendirmeyi yapacak olan üst her bir astını diğer astlarının performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterlerine göre değerlendirir (Uyargil, 1994: 28-31). Zaten performans standartları çalışanın yapmış olduğu işin; miktar, kalite, süre ve maliyet gibi yönlerine ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen bir ölçüdür.

Etkili bir performans değerlendirme için ilk koşul, performans standartları üzerinde mutabık kalabilmektir. Yöneticiler bunun için doğru performans gösteren standartlar ve hedeflerin ortaya konacağı çalışma alanlarını belirlemelidir. Daha sonra başarılı standartlar sağlayacak ilkeleri belirleyip en yüksek performansı sağlayacak standartları ortaya koyar. İşte Performans standartların başarılı olabilmesi için taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Canman, 1993: 37-40). Bunlar geçerlilik, görüş birliği, gerçekçilik, açık tanımlama, güvenilirlik, ölçülebilirlik ve ön yargılardan uzak olmasıdır.

Geçerlilik: Performans standartlarının geçerli olabilmesi için çalışanların gerçek performanslarını yansıtması ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri kayda değer almamalıdır (Palmer, 1993: 33.). Sonucu etkilememek kaydıyla, bizim gibi

başka insanların standartları olabileceğini kabul edip; kendi standartlarımızı başkaları üzerinde başat kılmamalıyız (Canman, 1993: 40).

Görüş Birliği: Geçerlilik halim kılındığı müddetçe görüş birliğine varmak daha kolay olacaktır. Neticede standartlara tam bağımlılığı sağlamak için esas olan, işi bizzat yapanla görüş birliğine ulaşmaktır (Canman, 1993: 40).

Gerçekçilik: Standartlar ulaşılmaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçerler. Ayrıca çalışanlarla yöneticiler arasında işbirliği ile sağlanmış güvenilir standartlar, onlara ulaşmak için verilen çabaların düzeyinde yükselme sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 164).

Açık Tanımlama: Standartlar objektif olabildiği kadar pratikte olmalı; kolayca algılanıp, tanımlanabilmelidirler. İster pozitif, ister negatif ramaklara dayalı olarak belirlenen standartlarda önemli olan rakamsal değerlemelerin şüphe taşımaz bir nitelik arz etmeleridir (Canman, 1993, 42). Özetle açık tanımlama ilkesiyle her çalışan kendisinden neler beklendiğini tam olarak bilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 164).

Güvenilirlik: Aynı performans aynı yöntemle birkaç kez ölçülüp birbirine yakın sonuçlar alınmışsa güvenilir bir ölçümden söz edilebilir. Yani birbirleriyle tutarlı sonuçlar alınmalıdır (Palmer, 1993: 33).

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartlar nicel olduğu takdirde kolay bir şekilde yapılır. Eğer söz konusu standartların kullanımı zor veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi ve takım faaliyetlerine katkı gibi sayısal olmayan standartlarda kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 164).

Ön Yargılardan Uzak Olmak: Yönetici yada ölçümü yapan kişinin kendi önyargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme sürecine yansıtılmamalıdır. Herkese aynı performans ölçütlerini tarafsız ve tutarlı bir şekilde uygulamalıdır (Palmer, 1993: 33).

Performans standartları kişilerin performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve ön yargıdan uzak olmaları gerekir. Her üçünü de içermeyen bir performans ölçümü ne çalışanlar ne de yöneticiler için yararlı bir enformasyon sağlayabilir. Performans standartlarını saptanması nihai olarak yöneticilerin sorumluluğu olsa da, uygulanabilecek en iyi yol işi yapan eleman ile yöneticinin işbirliği halinde çalışmasıdır. Bu konuda hakim iki yaklaşım vardır. Birinci yaklaşıma göre çalışanlar kendi performanslarına ilişkin olarak taslaklar halinde hedef ve standartlar saptayıp gözden geçirilmek üzere yöneticilere verir; diğer yaklaşıma göre de, hedef ve standartlara ilişkin taslakları yöneticilerle çalışanların ayrı ayrı yapmasıdır. Her iki yaklaşımda da taslak halinde hazırlanan hedef ve standartların nihai hedef ve standartlara dönüşebilmesi için işbirliği (yöneticilerle-çalışanlar arasındaki) şarttır (Palmer, 1993: 32-33). Zaten her kuruluşun kendi hedef ve amaçlarını, mevcut performans düzeylerini ve rakip işletmelerin durumunu göz önüne alarak belirlediği performans standartlarının saptanmasında tekniklerden çok, yaklaşımlar önemlidir (Akal, 1995: 83).

Performanslar, dayandıkları veya ilgili buldukları kişi, kadro, örgütsel büyüklük ve buralarda uygulanan standartlara göre çeşitlilik göstermektedir. Mevcut uygulamalara bakıldığında da gerek üretim niceliği ile ilgili üretim standardı olsun; gerekse üretilen mal ve hizmetin niteliği ile ilgili olan kalite standardı ve diğer standartların yer, zaman ve örgüte göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Yöntem ve tekniklerde meydana gelen değişim ve gelişme örgütsel performansı etkilemekte, bu da performansa bağlı olan standartlarda düşüş veya yükselmeye neden olmaktadır. Netice de sürekli geliştirilme durumunda olması gereken standartların doğru tespiti için; yeterli, güvenilir ve sağlıklı performans verilerine ihtiyaç vardır. Buradan elde edilen performans verileri, kadroların performans standartlarını saptamaya yarayan performans analiz sisteminde yerini bulur. Analiz sistemi içerisindeki standart saptama aşamalarına bakacak olursak (Kalkandelen, 1997: 154-166):

- Ödev/iş alanlarının saptanması,
- Ölçülebilen ödev/iş alanları için iş birimlerinin seçilmesi ve tanımlanması,

- Zaman birimlerinin saptanması,
- Kadroların nitelik (kalite) standartlarının saptanması,
- Temel nitelikteki istatistiksel bilgilerin kayıt ve rapor edilmesi,
- Elde edilen bilgilerin ve performansın incelenmesi ve analiz edilmesi olarak sıralanabilir.

Performans değerleme standartlarının saptanmasını, sadece basit bir etkinlik ölçütü belirleme olarak görmemek gerekir. Neticede bu performans standartları uygulama sonucunda ortaya çıkacak ya da kaçınılması gereken sonuçlar ve etkiler üzerinde de bize bilgi sağlayacaktır. Aşağıda performans standartlarını belirlemede kullanılan bazı örnek sorulara yer verilmiştir (Canman, 1993: 42-43).

- Ne tür bir etki istiyorsunuz?
- Ne tür bir etkiden kaçınmak istiyorsunuz?
- Erişmek istediğiniz sonuç nedir?
- Kaçınmak istediğiniz sonuç nedir?
- Bu tür bir eyleme niçin gereksinim vardır?
- “Tam olarak gerçekleştirmek” derken neyi kastettiğinizi belirtiniz?
- Eğer bu ödev başarısız yapılırsa ne olur?
- Eğer bu ödev başarılı bir şekilde gerçekleştirilirse ne olur?
- Eğer bu ödevi hiçbir şekilde yapılmazsa ne olur?
- Niçin böyle bir sonuç ortaya çıkar?
- Böyle bir sonucun ortaya çıkması nasıl sağlanabilir?
- Böyle bir sonucun ortaya çıkması nasıl ve neyle önlenir?
- Bu bilgiyi vermektaki amaç nedir?

Yukarıdaki her bir soru tek başına cevap teşkil etmeyebilir; fakat bu soruların kullanımı neyin gerekli olduğu konusunda net bir tanımlama ortaya koyacak bir disiplin geliştirilebilir.

2.1.2.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesinde Kullanılan Modeller

Başarı değerlendirme sisteminin uygulanmasına ilişkin önemli hususlardan biri de değerlendirmeyi kimin yapacağına karar verilmesidir. Yapılacak olan değerlendirmede en yaygın kullanım alanı bulan, bu değerlendirmenin birinci derece üst veya yönetici tarafından belirlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Dicle, 1982: 36). Bunun temel nedeni de, işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olan yöneticilerin değerlemeyi en iyi ve gerçekçi şekilde yapabilecek olmasıdır. Ancak burada dikkat edilmeyen durum, bir yöneticinin en fazla yirmi civarında işgöreni etkin olarak denetleyebileceğidir (Sabuncuoğlu, 1988: 170). Sonuç olarak değerlendirenlerin belirlenmesinin ve eğitilmesinin performans yönetim sisteminin başarısında çok önemli bir yeri olduğu gerçektir. Sistemin etkin ve verimli sonuçlar alması için yapılacak değerlendirici seçiminde; değerlendiricilerin eğitim, amaç ve sorumluluğu göz önünde tutulmalıdır (Barutçugil, 2002: 196-197). Değerlendiricilerin belirlenmesiyle ilgili bir başka önemi unsur da, çalışanın performansına ilişkin değerlendirmeyi yapacak olan yöneticinin asla duygusal davranmayıp, yakınlık veya art niyet gütmemesidir. Netice de yönetsel olduğu kadar vicdani bir yanı da olan değerlendirme modellerinde önemle durulması gereken şey; eşitlik ve nesnellik ilkelerini göz önünde bulundurmadır (Sabuncuoğlu, 1988: 170). Bu iki koşulun gerçekleştirilebilme düzeyi hem kurumsal başarıyı, hem de seçilen değerlendirme modellerinin uygulanabilirliğini etkileyecektir.

Bu modelleri inceleyecek olursak: İkinci derece üst veya yöneticiler tarafından değerlendirme, küme değerlendirmesi, işgörenin kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerleme), akranlar ya da iş (takım) arkadaşları tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme, örgüt dışından uzmanlar tarafından değerlendirme (Dicle, 1982: 36), sendika temsilcileri (Barutçugil, 2002: 202), bilgisayarla değerlendirme, müşterilerce değerlendirme ve 360 derece değerlendirme (Sabuncuoğlu, 2000: 168) gibi çok sayıda değerlendirici belirleme modelleri (yöntemleri) ortaya konmuştur. Uygulamada yöneticilik ile değerlendirmenin birbiriyle bütünleşip, değerlendirme işleminin “en yakın üstün” (yöneticinin) ayrılmaz bir parçası olduğu görülmekteyse de (Canman, 1995: 149); bu modellerden hangisinin seçileceği konusunda koşullara bağlı olarak karar vermek gerekmektedir. Tabii bu kararı verirken

örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları dikkate alınmalıdır (Dicle, 1982: 36).

2.1.2.4.1. En Yakın Üstün Değerlendirmesi

En yakın üstün işgöreni değerlendirmede en yetkili, en nesnel, en doğru ve gerçekçi değerlendirmeyi yapabilecek kişi olduğu varsayılmıştır. En yakın üst ya da birinci derecede amirin kim olacağı yetki sıradüzeni (hiyerarşik otorite çizgisi) izlenerek bulunacaktır (Dicle, 1982: 41). Başka bir deyişle sicil amiri belirlenirken; gerek kamu gerekse özel sektör de örgütün hiyerarşik yapısı göz önünde bulundurularak biçimsel düzenlemelere başvurulur (Canman, 1993: 21).

En geniş uygulama alanına sahip olarak yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağına kuşkuyla bakılması gerektiğini belirtmiştik. Çünkü yöneticilerce yapılan değerlendirme çalışmalarında oluşabilecek sübjektifliğin yanında, astın kendini sürekli baskı altında hissetmesini, ceza alma durumunda astın örgüt ve amirden uzaklaşmasını ve de üstlerce takınılan gizlilik gibi durumlar karşımıza çıkmaktadır. Bu tür sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla tek değil, çok sayıda yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Burada değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin kim olacağı ve sayısı tartışılmaktadır. Genel olarak yaygınlık kazanan yatay ve dikey yöneticilerden oluşan komitelerin ve bunların vereceği puan ortalamalarının alınarak yapılmasıdır. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta; yöneticilerin sayı olarak üçü geçmeyip, aralarında iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları ve ilk yöneticinin daha fazla söz sahibi olması gerektiğidir (Sabuncuoğlu, 2000: 166-167). Üstün yansızlığını sağlamada bir başka önlemden, değerlendirmenin açık olmasıdır. Açıklık, yansızlığı sağladığı gibi personeli geleceğe hazırlamaya ve performansını iyileştirmesi için çaba göstermeye iter. Kapalılık ise, yanlılığı ve keyfiliği artırır; personeli geleceğe hazırlamaya olanak vermez. Ve bu anlayış; tüm sistem içindeki astların örgüt ve örgütsel hedefler yerine, amir ve onun amaçlarına uymaya sevk eder. Bu yüzden açık değerlendirme esnasında karşı çıkılmalar ve gereksiz şikayetler olsa bile,

örgütün değerlendirmeden beklediği yararın açıklık sayesinde kolayca gerçekleşeceği bir gerçektir (Canman, 1995: 150-151).

2.1.2.4.2. Kişisel / Öz Değerlendirme

Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknikte, değerlendirme planı bu amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenir. Bu yöntem, öncelikle çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır. Özellikle yönetici ile çalışanın karşılıklı belirlendiği dönemsel hedeflere ulaşmaya dayanan performans değerlendirme sistemlerindeki öz değerlendirme tekniğine bakacak olursak kişiler; kendi yaptıkları işlerle, ürettiği ürün ve hizmetlerin ön planda olduğu görülmektedir (Barutçugil, 2002: 198-199). Bu tür sistemlerde temel amaç kişinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Neticede buradan elde edilen bilgilerle, yöneticilerin kendi yapmış olduğu değerlendirmeler birleştirilerek güvenilir, bütünlükçü ve güncel bir sonuca ulaşılır. Ayrıca çalışan personelin tüm sistem içerisindeki önemli katkılarına vurgu yapılarak yüksek motivasyon sağlanır (Palmer, 1993: 54).

Tüm bu anlattıklarımıza karşın yapılan araştırmalar göstermiştir ki; çalışanlar kendi değerlendirmelerini üstlerine nazaran daha yüksek puanlarla yapmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

2.1.2.4.3. Astların Üstlerini Değerlendirmesi

Özellikle yöneticilere yönelik başarı değerlemede kullanılan belli başlı yöntemlerden olan astların üstlerini değerlendirmesi çoğu kez yönetici tepkileriyle karşılaşmakta ve bu yüzden de az bir uygulama alanı kazanmaktadır. Esas olarak bu yöntemde yapılan şey; astların üstlerinin başarısını değerlendirmek için daha önceden hazırlanan yönetsel başarı değerlendirme formlarındaki etmenlere tabi tutulmasıdır. Kişisel nitelikler, amaçları gerçekleştirme derecesi, yönetim biçim ve teknikleri gibi

etmenlere dayanarak üstlerini değerlendiren astlar, formun son kısmında da “özet değerlendirme” yaparlar (Dicle, 1982: 57). Kendi eksik yönlerini görüp, kendi gelişimlerinin sağlayabilmesi; ancak, bu koşulların gerçekleşmesi ile mümkündür (Canman, 1993: 25; Dicle, 1982: 5).

Astlarca değerlendirme yönteminin yöneticilerce pek sıcak bakılmamasına karşın; güçlü iletişim ağları, motivasyon, yetki devri, kararlara katılım ve yöneticinin kendi başarılarıyla ilgili çalışanlardan geri bildirim alması gibi pek çok yararı bulunmaktadır. Buna karşın yeterince eğitim verilmemiş astların; üstlerinin kişilik özelliklerine, kendi ihtiyaçlarını karşılama durumlarına veya yaranma düşüncesiyle değerlendirme yapabilmektedirler. Örgütün hedeflerini dikkate almaksızın yapılan bu hatalı yorumları güçlendiren bir diğer konuda; bir astın amirini değerlendirebilecek düzeyde bilgi, beceri ve tecrübe birikimine sahip olamamasından (veya çok zor olmasından) kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2002: 200-201; Sabuncuoğlu, 2000: 168).

Yöntemin başarılı olabilmesi için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması ve yöneticilerinde astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır. İşte astlarca değerlendirilen yöneticilerin

2.1.2.4.4. İş / Takım Arkadaşlarının Değerlendirmesi

Belirli bir düzeyde bulunan akran ya da iş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirdiği bu yöntemde, işgörenin başarısının en iyi çalıştığı kişilerce değerlendirileceği temel alınmıştır. Konu üzerinde yapılmış araştırmalar; gerekli eğitimler saptandığı ve değerlendirmeye esas alınacak etmenler somut olarak tanımlandığı zaman, küme üyelerinin yaptığı değerlemelerin tutarlılığını göstermiştir. Bu iki koşulun sağlanması, küme üyelerinin birbirlerini değerlendirirken kişisel önyargılardan arınmasını da sağlayacaktır.

Akranlarca yapılan değerlendirme sonuçlarının ücret ve maaş ayarlamalarında pek kullanılmamasına karşın; kilit pozisyonlara yapılacak atamalarda büyük bir söz sahibi olduğu gerçektir (Dicle, 1982: 58). Ayrıca gün boyu beraber

çalışan personelin, takım arkadaşını yakından gözlemleyebilmesine imkan sağlanmıştır. İster negatif, ister pozitif duygusal değerlendirme olasılığının belirlenmesinden önce yapılması gereken ilk iş etkinlikleri belirlemektir. Bunlar: Devamlılık, toplantılara zamanında ve etkin katılım, gönüllü çalışmak, yardımlaşma, bilgi paylaşımı ve kaliteli iş yapmak gibi etkinlikler olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 167-168; Diele, 1982: 58).

2.1.2.4.5. Müşterilerin Değerlendirmesi

Bazı işletmeler, müşterilerin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanarak; çalışanların görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararlar almaktadır (Barutçugil, 2002: 201). Özellikle hizmet sektöründeki kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerin doldurduğu formlar aracılığıyla olmaktadır. Düzenli aralıklarla yapılan mülakat, anket ve telefon görüşmeleri sayesinde müşterilerden toplanan bilgiler; yöneticilerin alacağı personel kararlarında önemli bir girdi sağlar. Terfi, eğitim, transfer gibi yönetsel kararlarda etkin olan müşterilerce değerlendirilenin (Sabuncuoğlu, 2000: 169) bir diğer yararı da; müşterilerin firmayla olan ilişkilerindeki sağlamlığı ve sürdürülebilir bağlılığı yani benimsemeyi sağlamış olmasıdır (Barutçugil, 2002: 201).

2.1.2.4.6. Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerlendirme

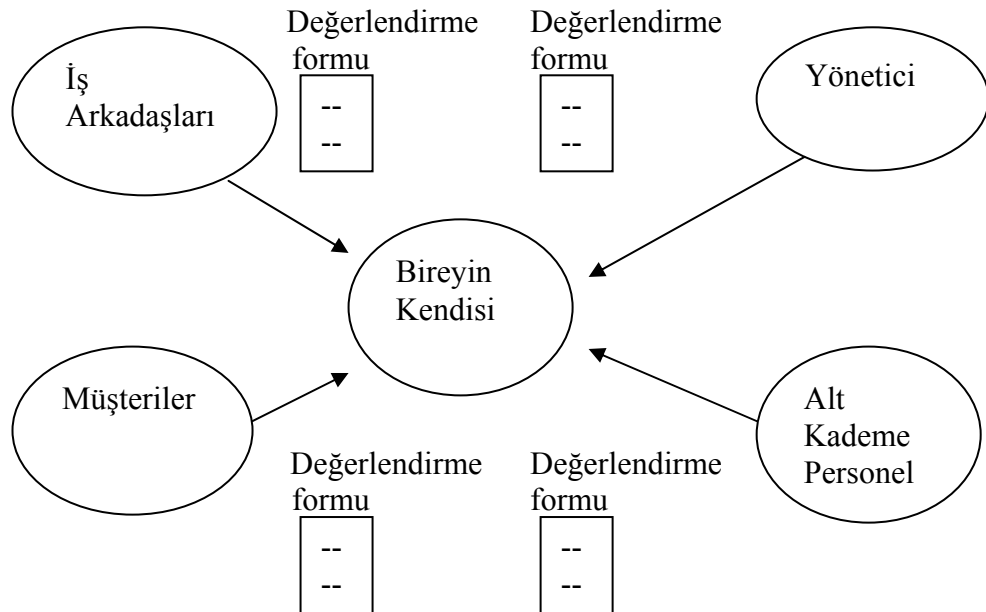
Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirilenin yapılmasıdır. Bu yöntem değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi temel amaç olduğunda bu tür bir değerlendirici seçimi daha isabetli olacaktır (Barutçugil, 2002: 201).

Dikkat edilecek olursa danışmanlar ve uzmanlarca yapılan değerlendirmenin, aslında grup değerlendirme yöntemlerinden olan “Yerinde İnceleme Ve Gözlem Metodu” olduğu görülür. Çünkü; her ikisinde de değerlendirme formları,

personelin performansını iş başında izleyen uzmanlarca doldurulur ve personelin en yakın amirine verilir. Böylece yöneticilerin değerlendirme formlarını doldurma külfetinden kurtarılması sağlanmakta ve kişisel önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi önlenmektedir (Canman, 1993: 24).

2.1.2.4.7. 360° (Derece) Değerlendirme

Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip birçok değişik kaynaklardan toplamının amaçlandığı 360 derece geribildirim sistemi, şimdiye dek uygulanmış değerlendirme sistemlerinden farklı bir tablo çizmektedir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu bir 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzunun oluşturulduğu 360 derece geribildirim sistemi oluşturulur (<http://www.insankaynaklari.com>, 10 Nisan 2005). Yapılmak istenen çalışanın performansını değerlendirebilmek için; çalışanın iş arkadaşları, yöneticileri, alt kademe personel, iç ve dış müşteriler tarafından değerlemeye tabi tutulmasıdır (Barutçugil, 2002: 202).



Şekil 2.2. 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.170.

360° değerlendirme uygulamalarına geçmeden önce yapılması gereken; örgütün karakteristik özellikleri, vizyonu, objektifliği ve değişime açıklığı ile yeni değerlendirme sisteminin gerektirdiği hedefleri, standartları, sınırlılıkları ve öğelerin durumunu tespit etmektir. İşte 360° değerleme sisteminin ve onun örgütsel yararlarının etkin bir uygulama kazanabilmesi; çalışanlar için gerekli eğitimsel süreç ve örgüt içerisindeki optimum şartların sağlanmasına bağlıdır. Sistemin getirdiği yararlarından bazılarını sıralayacak olursak (<http://www.insankaynaklari.com>, 10 Nisan 2005):

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim sağlamak,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermek,
- Şirket içinde kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamak,
- Çok sayıda değerlendiricinin katılımını sağlayıp sübjektif değerlendirmeleri en aza indirmek,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmek,
- Amirlerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak gibi avantajları beraberinde getirir.

Çalışanın performansına yönelik bilgilerin anketlerle toplandığı bu yöntemde başarı için, anketin sadece zayıf ve güçsüz yönleri değil; aynı zamanda örgütün güçlü yönlerini de ortaya koyması gerekmektedir. Ayrıca örgütte açıklık, katılım ve güven unsurları da sağlanması değerlendirme yönteminin yürütülebilmesinde önemli bir rol oynar. Zaten iletişim kanalları açık olmayan ve güven ortamı tahsis edilememiş bir örgütte çalışanlarla yöneticiler gerekli bilgi birikimine kavuşmayıp, hedeflenen kültürel değişimi sağlayamazlar (Ergülen, 1998: 104-106).

Son olarak şunu söyleyebiliriz ki; 360derece değerlendirmenin sıradan değerlendirme tekniklerine göre farklı karakteristik özellikler taşıdığıdır. 360 derece

değerleme, organizasyonlarda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine odaklanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 170).

2.1.2.4.8. Bilgisayarlı Değerlendirme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Gerçi yöntem her ne kadar hızlı ve tarafsız olsa da gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

2.1.2.4.9. Sendika Temsilcileri Tarafından Değerlendirme

Çalışanların yükseltip, ücret ve maaşlarının belirlenmesi gibi kararların alınmasında yöneticilerin taraflı davranacağından endişe duyulduğu için sendika temsilcilerinin de değerlendirme yapmaları sağlanmıştır. Çalışanların performanslarını değerlendirecek olan sendika temsilcilerinin iki şekilde sürece dahil oldukları gözlemlenir. Bunlardan ilki, sendika temsilcisinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunması ve değerlendirmenin bu kurulca yapılmasıdır. İkinci uygulama ise yapılan değerlendirme ile ilgili son kararın sendika temsilcilerinin katılımıyla yapılacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir (Barutçugil, 2002: 202).

2.1.2.5. Değerlendirme Zamanının (Periyotlarının) Belirlenmesi

Çağdaş işletmelerde görev alan yönetenlerin zamanı sınırlı ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak gereksiz zaman ve maliyet kaybına neden olacaktır. Ayrıca sık sık yapılan değerlendirmelerin verimsiz oluşunun yanı sıra bir diğer olumsuz sonuçta çalışan üzerinde yarattığı baskıdır. Bu anlattığımız nedenlerden ötürü uygulamalarda en yaygın ve kabul gören değerlendirme zamanının yıllık periyotlar

olarak seçimidir. Her yılın belirli zamanında, örneğin takvim yılı sonunda işgörenin yıllık çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme fişlerine işlenir (Sabuncuoğlu, 1988: 171).

Öte yandan, başarıyı kesin zaman aralıkları yerine değişken aralıklarla değerlendirmenin psikolojik nedenlerden ötürü daha yararlı olacağını savunularda olmuştur. Onlara göre değerlendirmenin yılda bir kez yapılmaması ile; işgören başarılarında zaman zaman karşılaşılan iniş-çıkışların gereğince tespit edilip, bu doğrultuda değerlendirmesi sağlanabilir. Yılda birden fazla yapılan bu tür periyodik değerlendirmelerin sıklık derecesini (sayısını) belirlemede farklı yöntemler mevcuttur. Bunlardan bazıları ise şunlardır (Dicle, 1982: 37):

- Yapılacak değerlendirme, tamamlanması gereken proje veya görevin bitimiyle olabilir.
- Eğer görevin gerçekleşme süresi uzun ise, kısa aralıklarla çok sayıda değerlendirme yapılması yoluna gidilir.
- Değerlendirme zamanının seçimi değerlendirilenlerin isteğine bırakılabilir.
- Değerlendirme zamanının ve değerlendirilecek kişilerin seçimi tamamen yöneticilerin taktirine bırakılır.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmek amacıyla çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlar performans değerlendirme yöntemlerinin ilk uygulamalarından sayılan ve klasik yöntemlerle; sorunları çözmeye ve nesnel değerlendirmeye dayalı modern yöntemlerden oluşur. Klasik ve modern gibi ayrıma tabi tutulan değerlendirme yöntemlerinde hakim olan üç tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

- Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım
- Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım
- Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım

2.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda yapılacak değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesin için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayacak bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004: 437). Lakin Grafik dereceleme yönteminin sakıncalarını gidermek amacıyla ortaya çıkan karşılaştırma yöntemlerinin en büyük sakıncası, iki işgörenin birbirlerinden ne kadar az ya da ne kadar fazla başarılı olduklarını gösterememesidir (Dicle, 1982: 49).

2.2.1.1. Basit Sıralama (Birbirinin Yerini Alma)

Birinci derecedeki üst durumunda olan değerlendiricinin işgörenlerini iş başındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları önem bakımından bir sıralamaya tabi tutmasıdır. Bu yöntemde yöneticiler, önce örgütün en iyisi ile en kötüsünü belirleyip; daha sonrada bu değerlendirmeyi tüm çalışanlar için tekrarlar. Sonuçta da işgörenlerin hepsi en iyiden, en kötüye doğru sıralanmış olur. Ayrıca uygulanan basit sıralama yöntemin bir başka çeşidinde ise, değerlendirici değerlendirmekte olduğu astlarını “ortanın altı”, “orta” ve “ortanın üstü” biçiminde üçlü başarı kümesi içinde değerlemeye tabi tuttuğu da bilinmektedir (Dicle, 1982: 49).

Özellikle ikinci yöntem yani kümelere göre değerlendirmenin uygulamada sağladığı kolaylıklar olmasına karşın, dikkat edilmesi gereken nokta her iki yöntemin de küçük işletmelerin değerlendirilmesinde kullanılabilir olmasıdır (Türkel, 1980: 95). Listelenecek kişilerin veya grup sayılarının arttığı örgütlerde zor uygulanabilecek bir yöntem olan basit sıralamanın yalnız genel değerlendirmeler üzerine değil; spesifik alanlarda da (işbirliği, tutum ve davranışlar gibi) kullanımı mevcuttur (Aşkun, 1982: 328).

2.2.1.2. Çiftli Karşılaştırma

Bu yöntemde amir, değerlendireceği her astını öteki astıyla tek tek karşılaştırarak bir sıralama yapması ve aynı işi tüm diğer astlar için tekrarlamasıdır (Canman, 1993: 23). Zaten işgören başarılarının karşılaştırmasındaki temel amaç; sıralamanın yapılmasını sağlayacak temel verileri elde etmektir (Dicle, 1982: 49).

Basit sıralama yönteminden daha güvenilir ve olumlu sonuçlar alınan bir yöntem olan çiftli karşılaştırmanın en büyük tepki gördüğü konu ise değerlendirilecek kişi sayısının fazla olması durumudur. Şöyle ki; karşılaştırılan astların sayısı ne kadar artarsa uygulamanın da o ölçüde fazla vakit alıp, yorucu olacağı bir gerçektir. Çok sayıda eşleştirme (karşılaştırma) işlemini gerektiren çiftli karşılaştırma yönteminde eşleştirme sayısı $n(n-1): 2$ formülü ile belirlenir. Değerlendirmeye katılacak kişi sayısının 25 olduğu ($n=25$) bir örgütte en az 300 kişilik bir karşılaştırma yapmak gerekir (Canman, 1995: 160).

2.2.1.3. Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirecek kişi çalışanları performanslarını karşılaştırıp, onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeylerinin çan eğrisi biçiminde oluştuğu bu yöntemdeki en büyük sorun az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır. Ayrıca dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde olsa da, bazı çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle hatalar olacaktır (Barutçugil, 2004: 438).

Yöneticinin yakın çevresini daha kolay değerlemesine olanak veren “ortalama etrafında kümelenme” tekniğinin uygulandığı zorunlu dağılım yöntemi (Erdoğan, 1991: 206) teknik bir konu olması nedeniyle daha çok yöneticiler için uygulama alanı kazanmış ve değerlendirme hatalarına kapalı bir yöntem olmuştur (Ataay, 1990: 252-260). Buraya kadar anlattığımız zorunlu dağılım yöntemini diğer tüm performans değerlendirme yöntemlerinden farklı kılan; bu sistemde her bir çalışanın performans değerlendirmesi, diğer çalışanların performanslarının fonksiyonu olur (Barutçugil, 2004: 439).

2.2.2. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilir. Bireysel performans standartlarına göre dört temel değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Hedeflere göre yönetim, çalışma standartları, direkt endeks ve metin değerlendirmesi yöntemidir (Barutçugil, 2004: 433).

2.2.2.1. Amaçlara (Hedeflere) Göre Yönetim

Birey ve örgüt amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve örgütün başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000: 183). İlk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılan bu değerlendirme yöntemi ile; yönetime ilişkin yeni düşünce, yaklaşım ve uygulama biçimleri anlatılmaktadır. Türkçe’de amaçlarla yönetim yerine; “hedeflere göre yönetim”, “amaçlara göre sevk ve idare”, “hedeflere göre sevk ve idare”, “amaç ve sonuçlara göre yönetim” gibi benzeri kavramlar da kullanılmaktadır (Dicle, 1982: 63). Drucker’a göre, amaçlarla yönetim, örgütün amaçları ile örgütü üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Başka bir deyişle, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha objektif ölçülere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi geliştirmek, değerlendirmede personelin performans düzeyini ön planda tutmak ve değerlendirilenlere de etkili görevler vermek amacıyla geliştirilen bir yöntemdir (Canman, 1993: 28). Zaten örgüt ve yöneticinin sürdürülebilir başarısı; amaç ve sonuçların gerçekleştirilebilir ve tanımlanmış olmasına bağlıdır. İşte bunu sağlayacak olan da amaçlara göre yönetimdir (Dicle, 1982: 64). Tabii neyin başarılması gerektiğine ilişkin kesin ve net bir anlatım olan amaçların saptanmasında (tanımlanmasında) dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Timur, 1993: 16; Dicle, 1982: 63; Canman, 1993: 28):

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Her amaç süre, nitelik ve nicelik unsurlarını taşımalıdır.

- Amaçlar açık ve kesin olmalıdır.
- Amaç eldeki kaynaklarla geliştirilebilir olmalıdır.
- Amaçların öncelik sırası saptanmalıdır.
- Amaçların sayısı, örgütün özelliklerine göre belirlenmelidir.
- Amaçların ölçülme maliyeti çok yüksek olmamalıdır.
- Amaçlar çok uzun veya çok kısa süreli olmamalıdır.

Amaçlara göre yönetimin, örgütlerde yürütülmekte olan faaliyetleri belirlenen amaçlar doğrultusunda daha ussal, daha düzenli ve daha etkin bir şekilde yürütülüp; günlük işlerdeki ayrıntılar yerine, amaç ve sonuçları ön planda tutan bir yöntem olduğunu belirtmiştik. Fakat örgütsel verimlilikle, etkenlik odaklı bir yöntem olan amaçlara göre yönetimin, bugüne kadar çeşitli örgütlerde oldukça farklı amaçlar için kullanıldığı da bir gerçektir. Bunlardan bazılarını sıralayacak olursak (Dicle, 1982: 65):

- İşteki başarının değerlendirilmesi.
- Planlama.
- Güdüleme.
- Alt-üst ilişkilerinin ve aralarındaki iletişimin geliştirilmesi.
- Yönetim potansiyelinin artırılması.
- Çeşitli kademelerde belirlenen amaçlar arasında bütünlüğün sağlanması.
- Yöneticilerin görevlerini açıklıkla anlamalarına olanak sağlanması
- Alt kademelerden bilgi toplama
- Başarıyı geliştirme

Amaçlara göre yönetimin örgüte sağladığı yararlar (Aytek, 1978: 135; Sabuncuoğlu, 2000: 185; Dicle, 1982: 65-67):

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılır.
- Değerlemenin odağı çalışanın kişisel özellikleri değil, spesifik amaçlardır.

- Yöntem, çalışanların performansını sergilemesinden sonra değil; daha bireysel performanslar ortaya konmadan başlar. Bu da çalışanın istenen şekilde yönlendirilmesini sağlar.
- Çalışanların kişisel sorumluluk alanlarını belirler ve gerçek katkılarının ölçülmesini sağlar.
- Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Çalışanların kendilerinden bekleneni net bir şekilde bilmeleri ve kendi eğitim-gelişim eksikliklerini bilmeleri sağlanır.
- Daha etkin denetim ve iletişim gerçekleştirilir.
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.
- Eşit işe, eşit ücretin sağlanmasına olanak sağlar.
- Örgütsel ekip çalışması ve koordinasyon artırılır.
- Kişinin kendisini denetleme, yön verme, daha çok yetki ve sorumluluk yüklenme ve dolayısıyla yönetime katılma olanağına sahip olması; örgüt üyesi olan kişilerin örgütle bütünleşmelerine ve kendilerini örgütün amaçlarına adanmalarını sağlar.

Amaçlara göre yönetimin sakıncaları ve ona yöneltilecek eleştiriler (Taymaz, 1982: 354; Sabuncuoğlu, 2000: 186; Canman, 1995: 158-159; Canman, 1993: 30; Sözen, 1973: 47):

- Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve zaman harcamak zorundadır.
- Amacın başarılmasının önemli olmasına karşın, bunun nasıl başarıldığı üzerinde durulmamaktadır.
- Sembolik bir katılımcılığın olduğu bu yöntemde yöneticiler, yine kendi koyduğu standart ve hedefleri çalışanlara kabul ettirecektir.
- Çalışanları işlerin gereklerine göre uygun bir şekilde çalıştırılıp; biçimlendirildiği bu yöntem kişileri bireysellikten uzaklaştıracaktır.

- Çalışanlar, amaçlara göre yönetimi kendi kişiliklerine yapılmış bir saldırı olarak görebilir ve hem sisteme hem de yöneticiye karşı tavır alabilirler.
- Bu yöntemde üstler daima iyi niyetli, gayretli ve kusursuz kişiler olarak görülmektedir. Sistem tüm yönetici ve çalışanların iyi bir ast olmaları kadar, iyi bir üst olmalarını da gerektirmektedir.

Buraya kadar anlattığımız performans değerlendirme yöntemlerinden olan amaçlara göre yönetimi özetleyecek olursak bu yöntem; uzun veya kısa dönemde örgütlerin ulaşmak istediği hedeflerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Gerçekleştirilmek istenen bu hedeflere ulaşmada bir takım zorluklarla karşılaşan tepe yöneticileri ise daha önceden kurulan hiyerarşik danışma zincirlerini kullanarak yapılması gereken hedef, ölçüt ve kısıtları astlar tarafından tartışarak belirler. Böylece ihtiyaç duyulan değişikliklerin yapılması için kullanılan amaçlara göre yönetim sistemi bu danışma sürecinde yerini alır. Sonuçta da ortaya konulan hedefler doğrultusunda tüm örgüt motive olup, kenetlenir ve gereksiz iş tekrarının önlenildiği katılımcı bir yönetim anlayışı tahsis edilmiş olur (V.Stewart ve A.Stewart, 1980: 5-6).

2.2.2.2. İş Standartları (Çalışma Standartları) Yaklaşımı

Birçok örgütte performans hedeflerinin bizzat çalışanlarca saptanması yerine, günlük iş standartlarının örgütçe saptanması yoluna gidilir. Bir iş standardı tekniğinin kullanılmasıyla, verimliliğin arttırılması ve iyileştirilmesi amacına dönük bir dizi iş ve personel hedefleri ortaya konulmuş olur. Gerçek biçimiyle kullanıldığında bu teknik, herhangi bir hedefe ulaşılmasını gerek çalışanların gerekse amirlerin gördükleri işlerin ve işbaşarımı durumlarının doğru ve güvenilir biçimde değerlendirilebilmesini olanaklı kılar. Bu yöntemin etkinliği standartların açık ve adil olmasına bağlıdır. Bunun için de çalışanların iş başında gözlenmesi, mümkün olan durumlarda işlerin basit kılınıp iyileştirilerek, gerçekleri yansıtacak nitelikte verimli standartların bulunması sağlanmalıdır. Tabi amirlerin de yapılacak işleri açıkça ortaya koyan bu standartları göz önüne alarak performans değerlendirmesi yapması gereklidir (Canman, 1995: 159).

İş standartları yaklaşımındaki en ciddi sakınca, karşılaştırılabilirlik sorunudur. Güçlük yaratan nokta, insanları farklı standartlara göre değerlendirilebilirken, yükseltme ve ücret artışları konularında farklı değerlemeye tabi tutulan standartların nasıl uzlaştırılacağıdır. Tabii böyle bir karşılaştırma amacını ise, iş standartları gibi yüksek maliyetli olmayıp; onun kadar emek ve zaman almayan sıralama yöntemi sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin belirlediği miktar ve kalite standartlarına göre performans değerlendirilmesini öngören iş standartları yönteminin bir diğer olumsuz sonucu da; çalışanlar arasında gerginlik ve çatışmaya yol açmasıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 186-187).

2.2.2.3. Direkt İndeks Yöntemi

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlardan olan direkt indeks yönteminde performans standartları; yönetici tarafından tek başına ya da çalışanlarla birlikte belirlenir. İşlerin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve nesnel kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Barutçugil, 2004: 434).

2.2.2.4. Serbest Anlatım Yöntemi (Metin Değerlendirmesi)

Serbest anlatım yönteminde değerlendirmeyi yapacak amirden değerlendireceği personelin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri ile ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir. Yazılan bu kompozisyona göre de değerlendirmeler yapılır (Canman, 1993: 24).

Bu yöntemde diğer yöntemlerde olduğu gibi ölçekler, işaretlemeye hazır kutular veya cümleler bulunmaz, ancak yöntemin başarılı sonuçlar verebilmesi için; yapılacak anlatımın başarı niteliği, işgören nitelikleri, davranış nedenleri ve gelişme gereksinimleri gibi belirli başlıklar altında yapılması daha isabetli olacaktır. Uygulamada çok zaman alacak olan bu yöntemin başarısı; yöneticilerin gözlem, çözümlenme ve yazma yeteneklerine bağlıdır (Dicle, 1982: 56). Ayrıca yöntemin

uygulamaya dair en çok tartışılan yönü de değerlendirmenin güvenilirliğine ilişkindir. Çünkü her ilgili birim amiri, üst yönetimin haberi olmadan değerlemeyi tek başına yapmaktadır (Aşkun, 1982: 351-352).

2.2.3. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım her çalışanın performansını diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alıp, değerlendirir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır (Barutçugil, 2004: 435).

2.2.3.1. Kritik (İlginç) Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi; aynı zamanda birer değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izleyip, kritik nitelik taşıyan iş ya da olaylar karşısında onların davranış ve başarılarını kaydederek değerlemeye aldığı bir yöntemdir. Bu yöntemde işgörenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arasındaki farkları gösteren gerçekleştirdikleri veya yapmadıkları şeyler öngörülmektedir. Bunun sağlamak için de, işgörene ilişkin ilginç nitelik arz eden olgular yöneticilerce kaydedilir.

Özetle kritik olay yöntemi, çalışanların tutum ve davranışlarının belirli dönemlerde izlenmesini gerekli kıldığından daha objektif işgören değerlemeleri sağlayacaktır. Üstelik gözlem sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar; ilgili işgörene iletilerek onun eğitim ihtiyacının karşılanması ve bu doğrultuda geliştirilmesinde söz sahibi olacaktır (Sabuncuoğlu, 1988: 181-183).

Bu yöntemin sakıncaları ise; işgörenler, amirlerini sürekli etraflarında gezinip hatalarını bulmaya çalışan ve bunları not alan kişiler olarak görebilir. Tabii tutum ve davranışları sürekli gözlem altında tutulan işgörenler bundan rahatsız olup motivasyon kaybına uğrayacak ve verimlilikleri düşecektir (Canman, 1993: 24). Yöntemin bir diğer açmazı da; kişilerin performanslarında kritik olayların ne oranda

etkili olduğu bilinemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymakta o denli zor olmaktadır (Uyargil, 1994: 49). Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçiminin kolay bir iş olmaması ve iyi eğitim almış değerleyicilerin gerekliliği de yöntemin sık eleştirilen bir başka yönüdür. Neticede dinamik bir performans değerlendirme sistemi olan kritik olay yönteminin başarısı bu sakıncaları giderip; çalışanları sürekli izlemesine ve sisteme objektif yöneticiler tahsis etmesine bağlıdır (Erdoğan, 1991: 203).

2.2.3.2. Grafik Dereceleme Yöntemi

Birçok farklı çeşidi bulunan bu yöntemin en yaygın kullanım şekli, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilip doldurmasıdır. Bu formda, personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların durumlarını (pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi) gösteren sıfatlar bulunur. Her sıfata ayrıca bir de sayısal değerin verildiği bu yöntemde yetkili amirin bunları doldurması istenir. Sonuçta değerlendirilen her bir işgörenin sayısal değerler toplamı bir diğer işgörenle karşılaştırılarak; aralarındaki oransal başarı farklılıkları gözlenebilir (Canman, 1993: 22).

En yakın üstçe yapılan grafik derecelendirme yönteminin yararlarına bakacak olursak, bunlar (Erdoğan, 1991: 182; Dicle, 1982: 47; Canman, 1993:22):

- Personelin gelişi güzel değerlendirilmesinin önlenmesi ve amirler arasında ortak görüşlerin gelişmesinin sağlanması.
- Geliştirilen başarı ölçütleri sayesinde, uyuşmazlıklar yansız ve haktanır bir şekilde çözümlenmesi.
- İşgörenle ilgili yönetsel kararlar eşitlik ilkesi çerçevesinde belirlenir.
- Uygulamada az zaman ve emek alır.
- Ayrıca başarısız çalışanların çok çabuk belirlenmesini sağlayan, esnek bir yöntemdir.

Grafik derecelendirme yönteminin bu yararlarına karşılık, beraberinde getirdiği bir takım sorunlarda bulunmaktadır. Bu sorunlardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Uyargil, 1994: 41-42; Dicle, 1982: 47; Canman, 1993: 22):

- Değerlendirme formunda kullanılan sıfatlar değerlendirmeyi yapana göre değişmektedir.
- Amirler astlarını değerlendirirken aşırı uçlardan kaçınmakta ve ortalama bir yolu tercih etmektedirler. Tabii bu tür bir “merkezcil eğilim”de personel arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir.
- Bu yöntemde nitelikleri işaretlenen işgörenin sayısal değerler toplamı dikkate alınır, fakat her görevlinin farklı alanlardaki niteliklerinden elde edilen bilgiler göz ardı edilir.
- Yöntem de bazı değerlendiriciler tarafından iyi saptanmamış, net, açık ve gözlemlenebilir olmayan nitelikler değerlemeye dahil edilerek; geçerli ve güvenilir olmayan hatalı sonuçlara ulaşabilmektedir.
- Amirler çalışanlarını değerlendirirken tipik değerlendirici hatalarından olan “halo ya da ayla etkisine” maruz kalırlar. Yani amir işgörenin çok beğendiği ya da olumsuz bulduğu bir yönünün etkisi altında kalıp, tüm değerlemeyi buna göre yapar.
- Tercihlerin yapılmasında ya da ölçek üzerinde her niteliğin işgörene uyan derecesinin seçiminde gerekçe gösterme zorunluluğu bulunmadığından, yapılan değerlendirmenin doğruluğu kanıtlanamamaktadır.

2.2.3.3. Kontrol Listesi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” veya “hayır” cevapları alınabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı bilgi içeren bir liste hazırlanmaktadır. Her soruya ayrı değer ve ağırlıklarında verilebileceği bu yöntemde puan anahtarları insan kaynakları bölümünde olmalı ve değerlendiriciler

bunlar hakkında bilgi sahibi olmamalıdır. Çünkü soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olan değerleyicilerin bazı ön yargılara kapıldıkları görülmüştür (Barutçugil, 2002: 191).

Bu yöntemin zorluğu; her iş kategorisi için farklı soru listelerinin oluşturulmasını gerektirmesi ve bunun da hem zaman alıcı, hem de belirli bir maliyeti beraberinde getirmesidir. Ayrıca soruların değerlendiriciler için farklı anlamlar taşıyabildiği bu yöntemde, çalışanlara geri bildirim sağlamakta gerçekten zordur (Erdoğan, 1991: 196-197; Barutçugil, 2002: 191).

2.2.3.4. Zorunlu Seçme Yöntemi

Değerlendiricinin, her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerden oluşan bir listeye bakarak, astının davranış ve niteliklerine en uygun cümleyi işaretlediği bir değerlendirme tekniği olan “zorunlu seçme yöntemi” (Canman, 1993: 23) iki temel varsayıma dayanır, bunlar (Timur, 1984: 50-51; Dicle, 1982: 50):

- Kişiler arasında varolan niteliksel farklılıkların tutum ve davranışlara yansıtıp bunların gözlenebilir,
- Gözlemlerden sağlanan veriler ışığında da gerekli başarı değerlemeleri ve istatistiksel anlatımlar yapılabilir.

Zorunlu seçme yönteminin değerlendirme formlarına baktığımızda, her biri dört cümleden oluşan ve çok sayıdaki dörtlükten meydana gelmiş bir uygulama olduğu görülür. Anlamca birbirine yakın ve uzmanlarca hazırlanmış cümlelerden meydana gelen değerlendirme formları, puanları saklı bir şekilde değerlendiricilere verilir (Yüksel, 1998: 170). Değerlendiriciler de sadece; önlerine konan her dörtlükteki ikisi olumlu, ikisi olumsuz dört cümleden işgörene en çok ve en az uygun olan iki cümleyi işaretler. Halbuki dörtlüklerdeki cümlelerden yalnız birer tanesi işteki başarıyı ve başarısızlığı göstermektedir. Sonuçta değerlendiriciler bunların hangi cümleler olduğunu bilmeden değerlendirme formlarını doldurarak, önyargısız bir değerlendirme yapmaktadırlar (Canman, 1993: 23).

Nesnel, gerçekçi, güvenilir ve önyargılardan uzak bir değerlendirme yapılması sağlayan zorunlu seçme yönteminin bunca olumlu özelliklerine karşın, bir takım güçlükleri de beraberinde getirmektedir, bunlar (Dicle, 1982: 52; Canman, 1995: 157):

- Dizeleri ve dörtlükleri hazırlamak çok iyi eğitim görmüş uzmanları gerektirir.
- Her iş ve uğraş alanına göre dörtlük hazırlamak zor ve masraflı bir iştir.
- Başarılı ve başarısız ayır edebilecek ölçütlerin geliştirilmesinde büyük güçlüklerle maruz kalınabilir.
- Tümcelerden hiçbiri değerlendiricilerin kişisel kanılarını yansıtmaya bilir.
- Değerlemeyi yapacak yöneticilerin tecrübesizlikleri örgütte güvensiz bir ortam yaratır.
- Tümceler belirli davranışların tanımlanması üzerine olduğundan, yöntem işgücü kaynaklarının gelişimine olanak vermemektedir.
- Değerleme formlarındaki işaretlemelerin sayısal değerlere dönüştürülmesinin, değerlemeyi yapanlar tarafından değil uzmanlar tarafından yapılması alınacak kararların uygulanmasında sorun oluşturabilir. Daha açık bir ifadeyle değerlemeye katılan amirler, uygulamada kendilerine güvenilmediği duygusuna kapılır ve kendilerini dışlanmış hissederler.

2.2.3.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)

Davranışsal beklenti ölçekleri olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılabilmesi için gerek duyulacak davranışları değerlendirmede kullanılmaktadır. Yani yöntemin temel odak noktası sanıldığı gibi performans sonuçları değil; işin yapılması esnasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır.

Bu yöntemde, bir işi oluşturan görev ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için iş boyutu kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram sayesinde her bir işi

meydana getiren görev ve sorumluluklar derecelendirilebilir. Değerlendiricilerde her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okuyarak, ilgili işgörene en uygun açıklamayı bulmaya çalışır. Daha sonra bu davranışa karşılık gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Tabi bu süreç; işin tanımlanabilen tüm boyutları için yapıp, elde edilen derece değerleri birleştirilerek, toplam değerlendirmeye ulaşılmalıdır.

Özetle BARS; yöneticilerle iş sorumluluğu taşıyanların “iş boyutlarını” belirleyip, bunlarla ilgili mümkün olduğunca çok “davranış tanımları” yazdığı ve her bir “derece değeri” için davranış tanımları belirlediği bir yöntemdir.

BARS’ın olumlu yönlerini bakacak olursak, çalışanların iş performansları ile ilgili etkin geri bildirim ve aktif katılım sağladığı görülmektedir. Özellikle katılımcılığın yüksek olması hem yöntemin uygulanabilirliğini hem de güvenilirliğini arttırmaktadır. Ancak kuruluş maliyetleri yüksek ve zaman alıcı olan BARS’ın belki de uygulamadaki en büyük sorunu yönetsel kararlılıktır (Barutçugil, 2004: 436-437).

2.2.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

2.2.4.1. Balanced Scorecard

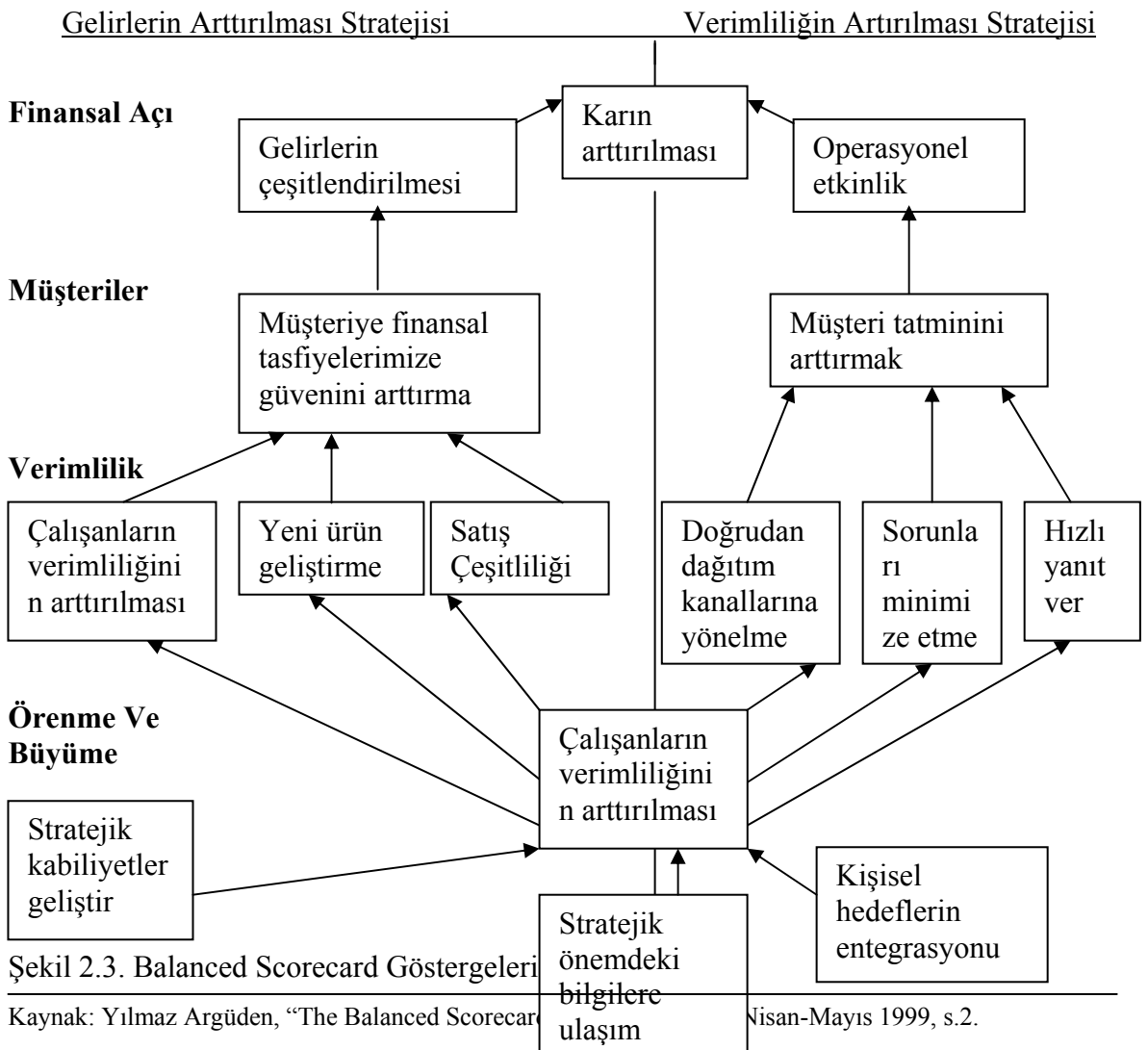
Günümüz dünyasında finansal ölçütlerin işletme faaliyetlerinin performanslarını belirlemede tek başına yetersiz kalması; finansal olmayan ölçütlerinde dikkate alınmasını gerekli kılmıştır. Yapılacak olan performans ölçüm sisteminin tasarımında birçok faktörün değerlemeye alınması ve ölçütler arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda ortaya çıkıp, kısa zamanda yaygın kullanım alanı kazanmış etkin performans ölçüm sistemlerinden birisi de balance scorecard’tır (Yüksel, hyuksel@kho.edu.tr, 18 Mayıs 2005).

Türkçeye “denge kontrol paneli” olarak çevirebileceğimiz balanced scorecard, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle literatüre kazandırılmıştır (Örnek, 2000: 2). Vizyon ve

stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç ve stratejik yönetimi bütünleyen yeni bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkan Balanced Scorecard'ta temel amaç uzun dönemli stratejik hedefleri, kısa vadeli hareketlere dönüştürmektir (Argüden, 1999: 2).

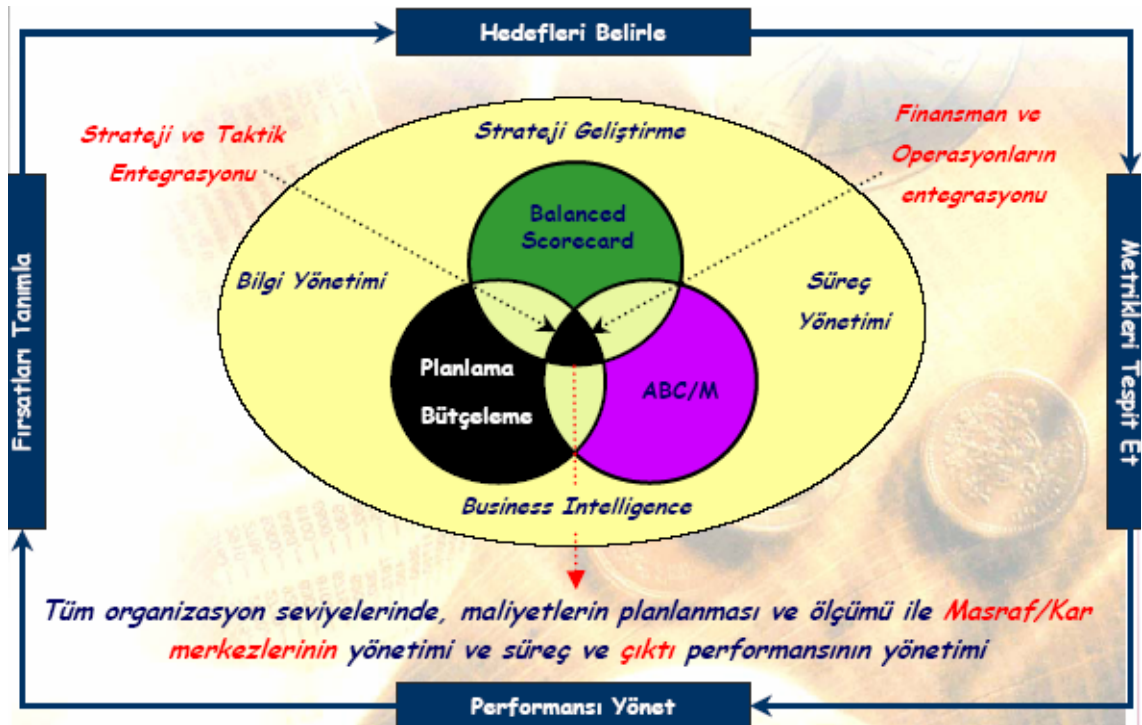
Stratejik yönetimin sadece finansal göstergelere bağlı kalınarak yapılamayacağını savunan balanced scorecard yöntemindeki performans kriterleri dört temel soruya cevap aramaktadır, bunlar (Örnek, 2000: 2):

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (Müşteri bakış açısı),
- Nede üstün olmalıyız? (İçsel bakış açısı)
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (Yenilik ve öğrenme bakış açısı)
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (Finansal bakış açısı)



Şekil 2.3.'ten de anlaşılacağı üzere balance scorecard; finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik müşteri odaklılığı, beklentiler çerçevesinde geliştirilmesi gereken şirket içi faaliyetleri; değişime uyum amaçlı yenilik ve öğrenme yanlısı fiziksel olmayan boyutların esas alınıp ölçüldüğü bir yönetim tekniğidir. Bu yöntemin en önemli yanlarından birisi de; belirli göstergelere göre ölçmüş olduğu boyutlar arasındaki denge ve entegrasyonu sağlamak amacıyla etkin geri bildirim süreçleri yaratmasıdır. Sonuçta elde edilen verilerden, uygulanabilir stratejiye ulaşılmasını sağlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi kurulmuş olur (Örnek, 2000: 3).

Son olarak şunu belirtmeliyiz ki; tüm dünyada genel kabul görmüş bir ölçüm sistemi olan Balanced Scorecard uygulamaları geçmişin değil, geleceğin yönetimidir. Yüksek kuruluş maliyetleri ve zahmetli bir uygulamalar getirmesine karşın; tarafsız ve isabetli performans değerlendirmelerine ulaşılmasını sağlamaktadır. Organizasyonel performansın dört boyutta ölçen bu değerlendirme sistemi ile performans yönetim sistemi uygulamaları daha başarılı bir hal almıştır (<http://www.pcis.com.tr>, 7 Mart 2005).



Şekil 2.4. Entegre Kurumsal Performans Yönetim Sistemi

Kaynak: Sıra Dışı Organizasyonlar İçin Sıra Dışı Çözümler: Balanced Scorecard, <http://www.pcis.com.tr> (7 Mayıs 2005).

2.2.4.2. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri yöntemi çalışanların geçmiş performanslarını değerlendirme yanında, gelecekteki olası potansiyellerini de tahmin edip, değerlendirmeyi amaçlayan çağdaş bir yöntemdir. Çalışanların geçmiş performanslarının gelecekteki performanslarının bir göstergesi olacağı bu yöntemdeki temel varsayımdır. Gerek kamu gerekse özel sektörünün yöneticilik görevlerine yapacakları atamalarda bu yöntemi seçtikleri görülmektedir (Canman, 1993: 31).

Bu yöntem için çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş yöneticiler, iki üç gün süreyle bir araya getirilirler. Toplantılarda çoğunlukla ikili karşılaştırma veya sıraya koyarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu toplantılarda değerleyicilerin hep birlikte vermiş olduğu toplu yargılar sayesinde, değerlemeye giren her kişi hakkında yeterlilik değerlendirmesi yapılabilmektedir. Ayrıca tüm bu çalışmalar esnasında öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan birtakım yargılara da varılabilir (Canman, 1995: 161).

Yapılan araştırmalar değerlendirme merkezleri aracılığıyla seçilen adayların, diğer yöntemlerce seçilen adaylardan daha başarılı olduğunu göstermektedir. Değerlendirilen personel arasında fırsat eşitliği, iletişim, motivasyon ve genç yeteneklerin keşfini sağlamak gibi özellikler içeren bu yöntemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Yapılan olumsuz eleştirilerin özellikle iki boyut etrafında şekillendiği görülmektedir. Bunlardan ilki çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin birkaç günlük süre zarfında ölçülemeyecek olması; bir diğeri de maliyetleri yüksek olan bu yöntemin şirket özel amaçlarına uygulanma zorluğudur (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181; Canman, 1993: 32).

2.2.4.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından çalışma durumu, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi kriterlere göre değerlendirilir. Bu yöntemde çalışanlar; grafik, karşılaştırma, sıralama yöntemlerindeki gibi bütünsel bir değerlendirme yerine spesifik kriterlere tabi tutulur. Son olarak değerlemeyi yapacak olan

amir ilgili formları bir üst yöneticiye teslim ederek değerlendirme çalışmalarını sonlandırılmış olur (Sabuncuoğlu, 2000: 173-175).

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren kriterler kullanılmaktadır. Bu yöntem de; işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, işe uyum, devamlılık, işe bağlılık, sorumluluk, liderlik, astları yetiştirme gibi çeşitli kriterler beş dereceye ayrılır ve yönetici tarafından işaretlenir. Formlar üzerindeki çok zayıf, zayıf, orta, iyi, çok iyi gibi dereceler toplanıp ortalaması alınarak performans belirlenir. Derecelendirme yönteminin geliştirilmiş bir uygulaması olan puanlama yönteminde ise; tıpkı dereceleme yönteminde olduğu gibi çalışmalar yürütülmektedir. Yalnız ondan farklı olarak, kriterlere göre işaretlenecek dereceler değil; derecelere verilecek puanlar esas alınır. Daha sonra da derecelendirme yönteminde olduğu gibi ortalamaları alınıp, yorumlanır (Sabuncuoğlu, 1988: 176-177).

2.2.5. Başarılı Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Taşınması

Gereken Özellikler

Bugüne kadar performans değerlendirme yöntemlerine yöneltilen eleştirilerin önemli bir bölümü onların geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin olmuştur. Çoğu kere kullanılan yöntemlerin kendi içerlerinde tutarsız ve ölçmek istedikleri şeyleri ölçmede yetersiz oldukları görülmüştür. Kullanılan yöntemin seçimi ve uygulamasındaki hataların yanında; değerlendiricilerin hale etkisi, önyargılar, yakın zaman etkisi ve değerlendirme süresinin azlığı gibi bazı sorunlarla karşılaştığı bilinmektedir. Bu tür bulgular, değerlendirme yöntemlerinin güvenilirlik ve geçerliklerini arttırmak için çalışmalar yapılmasını zorunlu kılmıştır. sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki; performans yönetim sisteminin başarısı, değerlendirme yöntemlerinin başarısına bağlıdır.

2.2.5.1. Güvenilirlik

Bir ölçme veya değerlendirme aracının güvenilirliği; onun gerek kendi içinde, gerekse farklı zamanlarda elde edilen uygulama sonuçlarının tutarlılık derecesini anlatmaktadır. Değerlendirme yöntemlerinin tutarlılığını artırmak için aynı kişi için farklı zamanlarda uygulamalar yapılarak tutarlılığı sağlayacak düzenlemelere gidilmiştir. Bu düzenlemelerden en aygın kullanım alanı kazanmış olan; çok sayıda değerlendiricinin birbirinden bağımsız bir şekilde gözlemler yapması ve bu gözlemler arasında bir mutabakat sağlanmasıdır. Bu düzenleyici çalışmalardan bir diğeri de; amirlerin ilgili personelin performansı konusunda, zorunlu seçim ve zorunlu dağıtma yöntemlerine yönlendirilmesidir. Lakin değerlendirmeyi yapacak olanların çoğu zaman eski değerlendirme eğilimlerinden vazgeçememiş olması; performans değerlendirilmesinde seçilecek yöntemlerin güvenilirliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Dicle, 1982: 30-31).

2.2.5.2. Geçerlilik

Geçerlilik; değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin, değerlendirilen kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesidir. Başarı değerlendirme araç ve yöntemlerinin geçerliliğini azaltan çok sayıda etmen bulunmaktadır. Bu tür yöntem hatalarına düşmemek ve etkin değerlendirmeler yapabilmek için en iyi yol; ölçülecek niteliklerin açık ve kesin bir şekilde tanımlayıp, bu tanımlara uygun ölçme araçları geliştirilmelidir. Bunun için de iş analizine, başarının tanımlanmasına ve tanımlanacak başarıyı ölçecek araçlara ihtiyaç vardır (Dicle, 1982: 31-32).

Geçerliliğe sahip bir değerlendirme yönteminin varlığı, buraya kadar anlattığımız süreçsel faaliyetlere bağlıdır. Eğer bu tür çalışmalar yapılmazsa, standartlara tabi olan personel performanslarının ölçülmesinin anlamlılık düzeyi olmayacaktır (Canman, 1993: 67-68).

2.2.5.3. Adillik (Hakkaniyet)

Değerlendirme sistemi sadece “kitabî” yaklaşıma bürünmemelidir; çünkü bu, derecelendirmenin amacını ortadan kaldıracaktır. Neticede her zaman planlanan sonuçlara ulaşılmamasında rol oynayan geçerli sebepler olabilir ve bunlara hoşgörüle yaklaşmak gereklidir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken bazı sorular vardır. Bunlar (Canman, 1993: 68-69):

- Personelin kontrolü dışındaki tüm şartlar göz önünde bulundurulmuş mudur?
- Geriye bakıldığında, iş yüklemesi çok mu hırslı yapılmıştır?
- Asıl sorun, performans planında mı, yoksa performansın kendisinde midir?
- Bu alanda görülen eksiklik, başka bir alanda görülen güçlü performansla kapatılıyor mu?
- Standartlar arasında rahatça hareket imkanı verenler var mıydı, ya da bu standartlar geçmişte çok mu katı veya hatalıydı?

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN DEĞERLENDİRİCİ HATALARI

İşgörenlerin performansını değerlendirmede araç ve yöntemlerin geçerliliğini azaltan çok sayıda etmen bulunmaktadır. Bunlar arasında ölçme araçları ve ölçülecek nitelikler arasındaki uyumun sağlanamaması, değerlendiricilerin işgöreni yeterince tanıyamaması ve yeterince eğitim görmemiş olmamaları, değerlemeye yeterince zaman ayrılmaması, önyargıların değerlemede hakim olması, haberleşme yetersizliği, değerlendiricilerin standartları yeterince bilmemesi ve amaçları gözden kaçırmaları sayılabilir (Erdoğan, 1991: 215-220; Dicle, 1982: 32).

Başarılı bir performans değerlendirmesi yapabilmek için; ölçülecek nitelikleri açık ve kesin bir şekilde tanımlamalı ve bu tanımlara uygun değerlendirme kriterleri geliştirilmelidir. Bunun içinde iş analizine, başarı tanımlamasına ve bu

başarıyı ölçecek araçların geliştirilmesine gerek duyulacaktır. Ayrıca değerlendirmede yapılan hatalarında giderilmesi sürecin tamamlanması için gerekli görülmektedir (Dicle, 1982: 32). Zira başarılı bir performans yönetim sisteminin varlığı, performans değerlendirme sürecinde seçilen yöntem ve uygulamalara bağlıdır. Neticede değerlendirme sürecinin de yapılan hatalar tüm sistemi başarısızlığa götürür (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 177).

2.3.1. Hale Etkisi

Bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlemelerde bulunmasıdır. Tek bir ölçüte bağlı kalarak yapılan bu tür bir başarı genellemesinin terside söz konusu olabilmektedir. Şöyle ki; bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse ve bu tüm çalışmasının başarısız olarak nitelendirilmesini sağlıyorsa buna boynuz etkisi denir. Değerlendiriciler tarafından sıkça yapılan bu iki hata da, çalışan gelişmesine yardımcı olamamaktadır (Palmer, 1993: 19-20). Bu tür hataları önlemenin en güzel yolu ise değerlendiricileri kriterler/standartlar ve değerlendirme süreciyle ilgili olarak eğitime tabi tutmak ve yapmış olduğu değerlemelerin gerekçelerini açıklamasını istemektir. Ayrıca sistem içerisindeki açık iletişim kanallarının varlığı ve işgörenlere sağlanan geri bildirim değerlendirme hatalarına karşı sağlanabilecek önlemlerdir (Uyargil, 1994: 75).

2.3.2. Tek Ölçüt

İşgörenlerin birkaç görevden oluşan yapması gereken işler iş tanımlarında listelendiği halde, bazen değerlendiriciler bunu dikkate almaz. Bunun yerine yöneticiler en göze çarpan ölçütle çalışanları değerlendirir. Halbuki işin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin bitirilmesi gerektiği halde, diğer faktörler önemini yitirir. Sonuç olarak da; çalışanlar (tıpkı amirleri gibi), işlerin tek önemli parçası olarak bu görevi görürler (Palmer, 1993: 17).

2.3.3. Hoşgörü

Hoşgörü veya “değerlendirme enflasyonu” bir yöneticinin, elemanların performanslarını gerçek olduğundan daha fazla değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen işgörenleri motive etmek, bazen de onları suçlayacak bir şey bulamadıklarında bu hataya yönelirler. Tabi gerçekleri görmezden gelen böyle bir değerlendirme hatası da, çalışanların gelişmesi için gerekli doğru geri beslemenin önüne geçmiş olur (Palmer, 1993: 18). Bu tür bir hatanın önlenmesi için yapılması gereken şey; değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık bir şekilde belirleyip, bunları ilgili personele bildirmektir.

2.3.4. Katılık

Hoşgörünün tersi olan katılık, işgörenleri hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirmedir. Çalışanların performanslarını küçümseyip; daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Tabi bu tür bir değerlendirme yapılması da; çalışanların motivasyonunu bozar, onları küçük düşürür ve üretkenliğini azaltır. Bu değerlendirmeye yöntemine düşülmesinin nedeni yöneticilerin kendilerini zor beğenen biri olarak göstermek istemesi ve astların ileride onun yerini alacağı korkusudur (Uyargil, 1994: 76). Bu tür olumsuz değerlendirmelerle karşılaşmamak için, özellikle grafik değerlendirme skalalarındaki sözcüklerin anlamları önceden belirlenmelidir. Bu sayede değerlendirme tutarlılık (güvenilirlik) ve geçerlilik sağlanabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 228-229).

2.3.5. Ortalama Eğilimi

Performans değerlendirmede en çok karşılaşılan durumlardan biri de, yöneticilerin herkesi vasat olarak değerlendirmesidir. Hiç kimse yüksek, veya düşük bir değerlendirme alamadığı için gerçekte bir değerlendirme yapılmış sayılmaz. Zaten çalışanlara yol göstermeyip, önerilerde bulunmayan bir yöneticinin; ne organizasyona ne de çalışanlara bir faydası olur. Sonuçta örgüt; çalışanlara ilişkin terfi, zam, tayin,

göreve son ve eğitim ihtiyacı gibi konularda gerçekçi kararlar alamaz (Palmer, 1993: 22).

Aslında yöneticileri böyle bir hatalı değerlendirmeye iten asıl sebep; kendi çalışanlarını örgütün diğer çalışanlarına göre kollamak, motive etmek, başarısızlığı kendi kişiliklerine yakıştıramamak ve çalışanlarıyla kötü olmamak olarak sıralanabilir. Bu gibi hatalı uygulamalara düşmemek için performans değerlendirme yöntemlerinden zorunlu dağılım yöntemi uygulanabilir (Can, Akgün, ve Kavuncubaşı, 2001: 174).

2.3.6. Önyargılar

Performans değerlendirmelerinde saptanıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de, değerlemeye önyargıların karışmasıdır. Etkili bir değerlendirme yapılmak isteniyorsa önyargıların değerlendirme sürecinden arındırılması gerekir. zira değerlendirmenin ve mülakatların geleceği buna bağlıdır. Önyargılar; cinsiyet, yaş, ırksal yapıya göre çalışanları değerlendiren; insanların sosyo-ekonomik durumlarına ve eğitim seviyelerine göre sınıflandıran ve bir grup insanı o grup içerisindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasını sağlayan değerlendirme hatalarıdır. Bu tür hatalara düşen kişiler derhal saptanıp, eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Zira örgütün geleceği buna bağlıdır (Palmer, 1993: 23).

2.3.7. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirici değerlendirme periyodunun her anında, çalışanların performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmeleri yaklaşırken değerleyici, performansı belirlemek için araştırma yapmaya başlar. Neticede yapılması gereken çalışmalar zamanında yapılmadığı için; değerleyicinin kafasında sadece çalışanların son birkaç haftalık çalışmaları kalmıştır. Ve sonuç olarak son zamanlarda gösterilen iş başarıları olması gerekenden daha yüksek oranlarda puanlanır (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

2.3.8. Objektif Olmama

Performans değerlendirmelerinde sıkça yapılan bir hatada, iş üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirme yerine; kişilik, davranış ve başka kişisel konuların da etkin olduğu bir değerleme yapılmasıdır. Tabi bu tür súbjektif unsurların hakim olduğu bir sistemde, işe ilişkin objektif bir performans değerlendirme yapılamaz. Önemli olan tüm değerlendirme süreci boyunca bireysel ve sosyal özellikleri yerine; çalışanların işe ilişkin ve işe ilgili davranışlarının ön planda olduğu ölçülebilir ve nesnel faktörler göz önünde tutulmalıdır (Can, Akgün, ve Kavuncubaşı, 2001: 177; Palmer, 1993: 21).

2.3.9. Kontrast Hataları

Kısa süre içinde çok kişiyi değerlendirecek olan yöneticiler belli bir zaman dan sonra kişileri birbirleriyle karşılaştırmaları sonucunda objektif standartlardan uzaklaşacaklardır. Böylece değerlendireceği her kişiyi, ondan önceki bir başka değerlemeye tabi olan işgörenele karşılaştıracaktır (Bingöl, 1990: 185). Ve bu sayede kişiler ya olduğundan daha başarısız ya da daha başarılı değerlendirilecektir. Bu tür bir yanılığya düşmemek için yapılması gereken en iyi şey; çalışanların gruplandırma yapılamaksızın, karışık bir sıralamayla değerlemeye tabi kılınmasıdır (Uyargil, 1994: 80).

2.3.10. Pozisyondan Etkilenme

Genellikle değerlemeyi yapan yönetici değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenecek yüksek puanlar verme eğilimi sergileyebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). İşe ilişkin davranışlar yerine, bulunan mevki ile ilgili olarak yapılan bu değerlemelerin en yaygınına, sıralama yönteminde rastlanmaktadır (Uyargil, 1994: 80-81).

2.3.11. Diğer Hatalar

Performans değerlendirme çalışmaları görüldüğünden daha zor ve zaman alıcı faaliyetlerdir. Hatta bazı yöneticiler ve insan kaynakları departmanlarının anlamsız tutum ve eylemleri sonucunda çalışmalar daha zorlaştırılarak; herkes için önemli olan bir sürece zarar verilmektedir. Aşağıda performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bir yöneticinin kaçınması gereken bazı hatalı tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Bunlar (Barutçugil, 2002: 233-236; Türkmen, 1999: 29-34) :

Hata 1: Performans değerlendirmeye, performans planlamak ve değerlendirme mülakatlarından daha çok zaman verilmesi.

Performans değerlendirme, devamlılık arz eden bir sürecin son aşamasıdır. İletişime dayanan bu süreçte önemli olan değerlendirmeden çok, performans sorunlarının engellenmesi olmalıdır.

Hata 2: Çalışanların birbiriyle kıyaslanması.

Eğer kötü duygular yaratmak, çalışanların moralini bozmak, birbirlerine rakip olmalarını sağlayıp, takım çalışmasına zarar vermek istemiyorsanız; çalışmalarınızı birbirleriyle karşılaştırmayınız.

Hata 3: Değerlendirme çalışmalarının suçlamak için değil; iyileştirmek için yapıldığının unutulması.

Performans değerlendirmelerinde, günah keçisi bulmak yerine; performansı iyileştirmek temel hedef olmalıdır.

Hata 4: Bir dereceleme formunun nesnel, tarafsız bir araç olduğunun düşünülmesi.

Değerlendirme formlarının davranışsal kriterlere dayalı olmadığı için, değerlendirmeler genellikle sübjektiftir. Bunun en güzel kanıtı ise, aynı çalışanı değerlendiren iki kişinin aralarında tam görüş birliği sağlama oranının düşüklüğüdür.

Hata 5: Bir kişinin ücretlendirilmesinin artık değerlendirmelere bağlı olmaması durumunda, performans değerlemenin durdurulması.

Birçok yönetici, performans değerlendirmenin yalnız ücretle ilgili olduğunu sanmaktadır. Ayrıca işin içinde para olsun veya olmasın her çalışan, yaptığı işle ilgili geri bildirim ihtiyacı duyar.

Hata 6: Yöneticilerin çalışanları doğru bir şekilde değerlendireceklerine olan, fazla güvenleri.

Değerlendirmenin başarısı yöneticilerin gereksiz güvenine değil; yöneticilerin, kendi çalışanları üzerinde düzenli ve tutarlı gözlemler yapması ve bu çalışmalara zaman ayırmasına bağlıdır.

Hata 7: Değerlendirme toplantılarının iptal edilmesi veya ertelenmesi.

Yöneticiler çoğunlukla toplantıları sevmez ve en basit mazeretlerle toplantıyı ertelerler. Bu da çalışanların, sürecin boşuna yapıldığını ve anlamsız olduğunu düşünmelerini sağlar. Ayrıca sorunlar çıktığında; toplantıların başarısının ortak sorumluluğa bağlı olduğuna dikkat etmeden, sorumluluğu başkalarına yüklemelerine neden olur.

Hata 8: Önemsiz şeylerin ölçülmesi veya değerlendirilmesi.

Ölçülmesi veya değerlendirilmesi en kolay şeyler, o işin yapılması ile ilgili olarak en az önem taşıyanlar olmasıdır. Dolayısıyla çoğu yönetici, boş ve anlamsız şeyleri ölçmeyi sürdürür.

Hata 9: Çalışanların değerlendirilmesin sırasında sürprizlerle karşı karşıya bırakılması.

Yani çalışanların bir yıl boyunca kötü performanslarına düzeltmeye çalışmayan ve yaşanan sorunlara müdahale etmeyen yöneticiler tüm kozlarını toplantılarda dile getirirler.

Hata 10: Bütün çalışanların ve bütün işlerin aynı şekilde ve aynı prosedüre tabi tutulması gerektiğinin düşünülmesi.

Tüm çalışanlar performanslarının iyileştirilmesi için aynı şeylere ihtiyaç duymazlar. Özetle işlerin tümünün farklı boyutları vardır ve tüm bu farklı boyutlarda aynı araç ve kriterler kullanılamaz.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNDE GERİ BESLEME ve

MÜLAKAT

Başarı değerlendirme, aynı zamanda bir geri besleme aracıdır. Geri besleme ise, değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlere, yöneticilere, işgücü uzmanlarına ve tüm ilgili yetkililere bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Tabi bunun sağlanması da ilgili çalışanları, değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirip; hata ve yanlışlarını ortaya koymayı gerektirmektedir. Bu nedenle amaçlar açıkça saptanıp, tüm çabalar bu amaçları gerçekleştirmeye ve kişisel gelişimi sağlamaya yönelik olmalıdır. Kişilerin görevlerini ne ölçüde başardıklarını görüp, kendilerini değerlendirmesi ve yöneticilerin yardımıyla yaptıkları hata ve eksikliklerin düzeltilmesi sağlanabilir. Fakat değerlendirme sonuçlarının sadece açıklıkla ortaya konması ve ilgililere duyurulması yeterli olmayacaktır. Zira tüm değerlendirme sürecinin başarısı; sonuçların açıklığı kadar, değerlemecilerce saptanacak olan amaç-sonuç arasındaki ilişkinin varlığına bağlıdır (Dicle, 1982: 38-39).

Daha önce belirttiğimiz gibi değerlendirme mülakatlarının kolaylığı ve objektifliği; organizasyonel iş tanımları, sorumluluk ve standartların açıkça belirlenmiş

olmasına bağlıdır. Tabii bunun içinde; performans değerlendirme sürecinin aksatılmaksızın düzenli yapılıp, iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Terfi ve ücret kararlarının alınmasını ve performans hedeflerinin saptanmasını sağlayan performans değerlendirmelerinin en önemli amaçlarından biride; çalışanlara kendi performansları hakkında bilgi sağlamaktır. Zira bu tür bir geri besleme sürecinin en optimal hali, saptanan iş standartları ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu yüzden çalışanların gelecek performanslarını geliştirmeye yönelik bir geri beslemenin sağlanması, iyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme mülakatlarının varlığına bağlıdır. Fakat gözden uzak tutulmaması gereken bir diğer nokta da yapılacak mülakatların, serbest bilgi akışına izin veren ve önceden hazırlanmış bilgi formlarına göre yürütmektir (Palmer, 1993: 55-56). Neticede konu için yeterli hazırlık yapılarak, hazırlanan soru listelerinin mülakat yapılarına önceden verilmesi başarıyı arttıracaktır (Asosai, 2002: 43).

Buraya kadar performans değerlendirme süreci içerisindeki yerini belirttiğimiz mülakatı tanımlayacak olursak, mülakat: Farklı deneyim, fikir, davranış biçimi ve role sahip en az iki kişinin katılımını gerektiren; belirli bir amaç için yüz yüze yürütülen ve tarafların bilgi alışverişinde buldukları iletişimsel bir süreçtir. Planlama, yürütme ve değerlendirme gibi aşamaları bulunun bu etkileşimsel süreçte; mülakatı yürütenlerin gözlemlene, dinleme ve konuşma gibi gerekli iletişim becerilerinin yüksek olması gerekmektedir (<http://www.insankaynaklari@melikglobal.com>, 10 Haziran 2005).

2.4.1. Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri

Çalışanlara performansları hakkında bilgi verirken yöneticilerin, tüm mülakat süreci boyunca göz önünde tutması gereken bazı hedefler bulunmaktadır. Bunlar (Palmer, 1993: 56-57):

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak
- Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak
- Düzeltilmeye ihtiyaç duyulan performans alanlarını saptamak

- Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak
- Gelecek değerlendirme döneminde o elemandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak

Özetle tüm bu hedefler hangi değerlendirme yöntemi seçilmiş olursa olsun uygulanması gerekmektedir. Değerlendirme görüşmelerinin hem organizasyon hem de çalışmalar için yarar sağlaması, bu hedeflerin varlığına bağlıdır.

2.4.2. Mülakat Çeşitleri

Çalışma yaşamımız boyunca sıkça karşılaşılabileceğimiz çok önemli bir olgulardan biri de mülakatlardır. İlk akla gelen işe alma mülakatları ise de, çok çeşitli mülakat türleri bulunmaktadır.

2.4.2.1. Performans Değerlendirme Mülakatları

Performans değerlendirme görüşmesinin amacı, personelin değerlendirilen dönem içerisindeki performansının gözden geçirilmesidir. Bu görüşmede, eğer daha önce değerlendirilen döneme ilişkin belirgin hedefler konulmuş ise bu hedeflere ne kadar ulaşıldığı, gösterilen performansın düzeyi, personelin güçlü ve zayıf yönleri ile geliştirilmesi gereken yönleri ve eğitim ihtiyaçları, yönetimin personele sağlayacağı destek gibi konularda personel ile yöneticisi arasında bilgi alış-verişinde bulunulur. Bu görüşme, kurum içi iletişim açısından son derece önemlidir, çünkü; her iki taraf da performansa ilişkin konularda geri beslemede bulunur. Personel bu görüşme ile hem gösterdiği performansın yöneticiler tarafından nasıl görüldüğünü, hem de geliştirilmesi gereken yönlerini ve nasıl geliştirebileceğini öğrenmektedir (http://www.mcozden.com/bky_06.htm, 10 Haziran 2005).

Bu tür görüşmelerin dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki ana tipi bulunmaktadır. Bunlardan dolaysız yöntem, çalışanlara önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi, hızlı ve objektif bir görüşme

yöntemidir. Doğası gereği kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan doğruya ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına izin vermeyen bir yöntemdir. Dolaylı yöntemse doğrudan yonteme göre daha çağdaş bir nitelik arz etmektedir. Diğer yöntemden farklı olarak, mülakatların seyrinde sadece yöneticiler söz sahibi değildir ve çalışanların çeşitli performans alanları araştırılmaktadır (Palmer, 1993: 58-59).

2.4.2.2. Disiplin Amaçlı Görüşmeler

Performans değerlendirme görüşmelerinden farklı olarak bu mülakat gerek duyulduğu zaman (düşük performans ve işyeri kurallarına uymama) yapılmaktadır. Personelin çalışma yaşamı ile ilgili uyumsuzluklarının ve disiplin sorunlarının çözümlenmesi, disiplin amaçlı görüşmelerin temel amacıdır (http://www.mcozden.com/bky_06.htm, 10 Haziran 2005).

2.4.2.3. İşten Ayrılma Görüşmeleri

İşten ayrılma görüşmeleri, ilgili personelin işten çıkarılma nedenleri hakkında bilgi vermektir. Bu tür mülakatlar aynı zamanda personelin işten ayrılma nedenleri hakkında bilgi toplayıp; yöneticilerin gözlemleyemediği sorunları da ortaya koyacaktır. Özetle olası problemlerin önceden belirlenmesini sağlayan etkin bir geri besleme sürecidir (http://www.mcozden.com/bky_06.htm, 10 Haziran 2005).

2.4.2.4. İşe Alma Görüşmeleri

İşe alma görüşmelerinin firma açısından amacı, adayın başvurduğu pozisyona uygunluğunun değerlendirilmesinde dikkate alınacak verileri toplamaktır. Çalışanlarda tıpkı mülakatı yürütecek yöneticiler gibi sistemden bazı beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar için önem taşıyan asıl konu; firma ve çalışma koşulları hakkında olabildiğince çok veri elde edebilmektir. Uygulamalar açısından üçe ayrılan bu görüşmeler sırasıyla; ön görüşme, işe alma görüşmesi ve iş teklifi görüşmesi olarak sıralanabilir (http://www.mcozden.com/bky_06.htm, 10 Haziran 2005).

2.4.3. Mülakat Uygulamaları

Mülakatlarda göz önün de tutulması gereken asıl konu mülakat öncesi yapılacak hazırlıklar (planlama) ve mülakatın yürütülmesidir.

2.4.3.1. Mülakat Öncesi Hazırlık Evresi

Performans değerlendirme mülakatları daha planlama aşamasındayken, yöneticilerce saptanması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Canman, 1993: 74-75.; Palmer, 1993: 62-63):

- Mülakatta belirtilecek ana konuları saptayıp, sorulacak sorular hazırlanmalıdır.
- İşgörenin mevcut performansındaki olumlu yönleriyle, performansını aksatan yönler belirlenmelidir.
- Eski görüşmelerde saptanmış olan hedeflerin, mevcut performansla karşılaştırılmalı ve farklılıklar bir listede toplanıp analiz edilmelidir.
- İşgörenin performans durumunu ortaya koyacak örnekler saptanmalıdır.
- İşgörelere kendi performanslarını daha önceden saptanmış standartlarla karşılaştırması tafsiye edilmelidir.
- İşgören performanslarını iyileştirmek için yapılması gerekenler ortaya konup, belirlenen hedefler varmasını sağlayacak destek verilmelidir.
- Mülakat için tarih, saat ve yer üzerinde kesin bir anlaşma sağlanmalıdır.
- Yönetici takdirine bağlı olan ödüllendirme kararlarına ilişkin bilgiler toplanmalı ve yapılacak değerlendirmelerde daha önceden her ast için saptanmış ödüllendirme nedenleri göz önünde tutulmalıdır.
- Ödüllendirme ile ilgili yapılacak mülakatlarda her bir işgören, aynı işi yapan diğer işgörelere karşılaştırılmalıdır. Buradan elde edilecek sonuçlarla, ödüllendirme miktarları ortaya konmalıdır.

2.4.3.2. Mülakatın Yürütülmesi

Performans değerlendirme görüşmelerine başlamadan önce, görüşülecek işgörene stresten uzak samimi bir ortam sağlanıp; mülakatın amaç ve kapsamı açıklanmalıdır. Bundan sonra yapılacak ikinci adımsa; işgörenin bütün ana görev, işlev ve yükümlülüklerini göz önüne alarak, kendi performansını değerlendirmesidir. İşgören tarafından yapılmış olan özdeğerlendirmelerin sonuçlandırılmasıyla beraber, artık yöneticilerin işgören sorularını cevaplandığı kısma geçilebilir. Tüm bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra çalışanın işbirliği ile geliştirilecek olan yüksek performansa ve sürdürülebilir gelişmeye kavuşması sağlanır. Burada ki temel amaç; çalışana en uygun performans hedef ve standartlarının sağlanmasıdır (Canman, 1993: 74; Palmer, 1993: 63-66). Aşağıdaki tablo, değerlendirme mülakatları esnasında saptanması gereken işgören kriterlerini belirlemektedir.

Tablo 2.1. Çalışanlardan Beklenen Davranışlar ve Değerlendirme Kriterleri

Adaptasyon Sözlü/ Yazılı/ Stratejik Analiz Sözlü/Yazılı Detaylara dikkat etme Sözlü/ Yazılı İletişim Kontrol Kararlılık Yetki verme Gelişme teknikleri Enerji Girişimcilik becerileri Donanım kullanımı Etki Esneklik Etki Bağımsız çalışabilme becerileri	Süreç belirleme Risk alma Uyumlu ilişki kurabilme Güvenlik bilinci Satış yeteneği/ İkna edebilme yetisi Duyarlılık Strateji geliştirme Takım dayanışması Teknik/ Profesyonel bilgi Teknik/ Profesyonel verimlilik Azimlilik Eğitim becerileri İş ahlakı	İnisiyatif Yenilikçilik Dürüstlük Yargılama Liderlik Dinleme becerileri Motivasyon Yönetme Uzlaşma becerileri Organizasyon becerileri Katılımcılık Planlama becerileri Keskin görüş Pratik öğrenebilme kapasitesi Sunum becerileri
--	---	--

Kaynak: Dilek Tokay, “Etkili Mülakat Teknikleri”, <http://www.sabanciuniv.edu.tr>, (27 Mayıs 2004).

Daha önce belirttiğimiz gibi performans değerlendirme amaçlarından olan geliştirilebilir performans; aynı zamanda mülakat görüşmelerinin de ayrılmaz birer parçasıdır. Neticede tüm sürecin başarısı, sağlanmış olan açık iletişim kanallarının varlığına bağlıdır. Bu iletişimi sağlayacak olan, başarılı mülakat yöneticilerinin taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar (<http://www.insankaynaklari@melikglobal.com>, 10 Haziran 2005):

- Dostane yaklaşımlar içerisinde, güçlü iletişim becerilerine sahip olmak.
- Analitik düşünce ve karar verme yeteneği gelişmiş olmak.
- Açık, kapalı, değerlendirici ve yönlendirici soru sorma becerilerine sahip olmalı ve geri besleme önem vermelidir.
- Gözlem ve dinleme becerileri yanında, beden dilini de iyi kullanmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BURSA ADLİYESİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bursa Adliyesi'nde performans yönetim sistemi var mıdır? Eğer varsa bu sistem; verimlilik, kalite, ekonomiklik, etkenlik göstergeleri ile bunlara ait değerlendirme kriterlerini tam olarak taşımakta mıdır? Performans yönetim sistemi içerisindeki değerlendirme sistemini yürüten hâkimlerin, performans değerlendirme göstergelerini algılamalarında yaş ve görev sürelerine göre farklılık mevcut mudur?

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Temel amacımız Bursa Adliyesi'ndeki adli ve idari mahkemeler ile komisyon başkanlıklarındaki performans yönetim sistemi uygulamalarını ortaya koyup; mevcut sistemi performans değerlendirme göstergeleri ve kriterlerine göre incelemektir. Araştırmada Bursa Adliyesi'ndeki performans odaklı yönetim anlayışı sorgulanmıştır. Ayrıca sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini yürüten hâkimlerin, yaş ve görev süreleri bakımından değerlendirme göstergelerini algılamalarındaki olası farklılıklarda incelenmeye çalışılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Devletin yerine getirmekle yükümlü olduğu en önemli hizmetlerden biri de yargı hizmetleridir. Toplumdaki ihtilafli konuların çok sayıda olması, mahkemelere intikal eden dava sayısını arttırmaktadır. Fakat iş yoğunluğunun fazla olması toplumdaki adalet hizmetlerinin beklenen zaman ve kaliteden mahrum kalması anlamına gelemez. Dolayısıyla ifa edilen adalet hizmetlerinin yürütülmesinde adi personelin gereken nitelik ve niceliği taşıması gerekmektedir. Bunun içinde performans değerlendirme göstergelerine ait spesifik ve ölçülebilir değerlendirme kriterleri sağlanarak; yapılacak objektif değerlendirmelerle bir standart yakalanmalıdır. Sonuçta getirmiş olduğumuz önerilerin etkin kılınip hakkınca uygulanması, yetersiz personelin tespit edilmesini sağladığı gibi; mevcut çalışan personelin performans düzeyinde de bir takım artışlar meydana getirecektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, değerlendirme göstergelerinin yer almadığına ilişkin hipotezlerimiz şunlardır:

H₁: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak verimlilik yer almamaktadır.

H₂: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak kalite yer almamaktadır.

H₃: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak ekonomiklik yer almamaktadır.

H₄: Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak etkenlik yer almamaktadır.

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz ettiğine ilişkin hipotezlerimiz şunlardır:

H₅: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

H₆: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

H₇: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

H₈: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz ettiğine ilişkin hipotezlerimiz şunlardır:

H₉: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

H₁₀: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

H₁₁: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

H₁₂: Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

1. Anket soruları cevap verenler tarafından doğru şekilde algılanarak cevaplanmıştır.
2. Evrenden rasgele seçilmiş olan örneklem, evreni temsil edebilecek niteliktedir.
3. Literatür taramasına ve başka araştırmalarda kullanılan anketlere dayanarak geliştirilmiş olan araştırma anketi geçerli ve güvenilirdir.
4. Ankete cevap verenler, araştırmacı tarafından hiçbir şekilde yönlendirilmemiştir.
5. Araştırmada sorgulanan performans yönetim sistemi, ankete katılan tüm sicil amirleri tarafından bilinmektedir.
6. Araştırmada kullanılan kaynaklar geçerli ve güvenilir bilgilerden oluşmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ana kütesini Bursa Adliyesi'nde görev yapmakta olan adli ve idari yargıya bağlı toplam 56 bağımsız mahkeme ile Adli Yargı Adalet Komisyonu ve İdari Yargı Adalet Komisyonu Başkanlıkları oluşturmaktadır. Ana kütleliyi oluşturan bu 56 mahkemenin adli yargı ve idari yargı açısından branşları ve sayıları aşağıdaki gibidir.

Bursa Adliyesi

Adli Yargı Mahkemeleri ve Sayısı	İdari Yargı Mahkemeleri ve Sayısı
Ağır Ceza Mahkemesi (5 adet)	Bölge İdare Mahkemesi Başkanlığı (1 adet)
Asliye Ceza Mahkemesi (11 adet)	İdare Mahkemesi (3 adet)
Sulh Ceza Mahkemesi (5 adet)	Vergi Mahkemesi (1 adet)
Ticaret Mahkemesi (2 adet)	
Asliye Hukuk Mahkemesi (7 adet)	
Sulh Hukuk Mahkemesi (5 adet)	
İnfaz Mahkemesi (1 adet)	
Tüketici Mahkemesi (1 adet)	
Tapulama Mahkemesi (1 adet)	
Aile Mahkemesi (3 adet)	
İş Mahkemesi (3 adet)	
İcra Mahkemesi (7 adet)	

Araştırma yukarıda branş ve sayıları gösterilen ve araştırmanın ana kütesini oluşturan bu 56 adet mahkeme ile iki adet adalet komisyonun da yürütülmüştür.

3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tezin uygulama bölümü; “tanımlayıcı”, “keşfedici” ve “nicel” bir araştırmadır. Araştırmamızda mahkeme ve komisyonlardaki performans yönetim sistemi ve uygulamalarına ait bilgiler, bu personeli değerlemede yetkili sicil amirleri (hâkimler) ile anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket yönteminde kullanılan soru cetveli, Adalet Bakanlığınca çıkarılan “Merkez ve Taşra Teşkilatı Sicil Yönetmeliği” de göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Hazırlanan anket cetvelinde Mahkeme sicil amirlerine (hâkimlere) ve komisyon başkanlarına yönelik toplam 32 adet soru yer almaktadır. Uygulanan anketlerden elde edilen veriler “SPSS for Windows, 11.0 sürümü” paket bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.8. ANALİZ VE BULGULAR

3.8.1. Demografik Bulgular

Anket sorularını cevaplayan mahkeme ve komisyon başkanlarıyla yaptığımız anketler sonucunda kendileri ile ilgili bir takım tanıtıcı ve bilgilendirici bulgulara ulaşmak için; hangi mahkeme veya komisyonda görev yaptıkları, bu meslekte geçirdikleri görev süreleri, yaş ve cinsiyetleri hakkında dört adet soru yöneltilmiştir.

3.8.1.1. Mahkeme ve Komisyona İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda ankete katılan mahkeme ve komisyonların dağılımı verilmiştir.

Tablo 3.1. Bursa Adliyesindeki Mahkeme ve Komisyonların Branşlarına Göre Dağılımı

Mahkeme ve Komisyonlar	Frekans	Yüzde
Agır Ceza Mahkemesi	5	8,6
Asliye Ceza Mahkemesi	11	19,0
Sulh Ceza Mahkemesi	5	8,6
Ticaret Mahkemesi	2	3,4
Asliye Hukuk Mahkemesi	6	10,3
Sulh Hukuk Mahkemesi	5	8,6
İnfaz Mahkemesi	1	1,7
Tüketici Mahkemesi	1	1,7
Tapulama Mahkemesi	1	1,7
Aile Mahkemesi	4	6,9
İş Mahkemesi	3	5,2
İcra Mahkemesi	7	12,1
Bölge İdare Mahkemesi	1	1,7
İdare Mahkemesi	3	5,2
Vergi Mahkemesi	1	1,7
Adli Yargı Adalet Komisyonu Başkanlığı	1	1,7
İdari Yargı Adalet Komisyonu Başkanlığı	1	1,7
Toplam	58	100,0

Tablo 3.1.'den de görüldüğü üzere performans yönetim sistemi hakkında Bursa Adliyesinde yapmakta olduğumuz anketimize adli ve idari yargıya bağlı toplam 56 bağımsız mahkeme ile Adli Yargı Adalet Komisyonu ve İdari Yargı Adalet Komisyonu Başkanları dahil edilmiştir.

3.8.1.2. Görev Sürelerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan hâkimlerin görev sürelerine göre dağılımlarının aritmetik ortalaması aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Tablo 3.2. Hâkimlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımları

N	A.O.	S.S.
58	25,03	8,70

Tablo 3.2.'de ankete katılmış olan tüm hâkimlerin görev sürelerinin aritmetik ortalamasının 25 yıl olarak hesaplanmıştır. Ayrıca 8,703 gibi bir yüksek standart sapma ile anketimize katılım göstermiş olan mahkeme başkanları arasında görev süreleri bakımından yüksek bir farklılık olduğunu da söyleyebiliriz.

3.8.1.3. Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular

Tablo 3.3.'te görüleceği gibi anketimize katılan mahkeme ve komisyon başkanlarının yaşlarının aritmetik ortalaması 50'dir.

Tablo 3.3. Yaş Dağılımı

N	A.O.	S.S.
58	50,67	9,14

3.8.1.4. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda; araştırmamızın ana kütesini oluşturan Bursa Adliyesi'ndeki adli ve idari yargı teşkilatına bağlı 56 bağımsız mahkeme ile 2 adet komisyon başkanının cinsiyetlerine göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre anketimize katılan 54 hâkim erkek, 4 hâkim ise kadındır.

Tablo 3.4. Cinsiyet Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Erkek	54	93,1
Kadın	4	6,9
Toplam	58	100,0

3.8.2. Verimliliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Tablo 3.5. Verimliliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Verimlilik İle İlgili Sorular	N	A.O.	S.S.
Performans Değerleme	58	1,89	0,64
Görev Paylaşımı	58	4,62	0,48
Geçmiş Performans Düzeyleri	58	1,86	0,73
Önceki Değerleme Formlarının Kullanımı	58	1,20	0,40
Paralı Hak Düzenlemeleri	58	4,48	0,56

Bursa Adliyesi'nde sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde bir performans göstergesi olarak verimliliğin uygulanıp uygulanmadığını anlamak için anket içerisinde 5.,6.,7.,8., ve 9 numaralı sorular sorulmuştur. Anketimizde kullanmış olduğumuz ölçek ve alınan cevaplara göre elde edilen veriler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Mevcut performans değerlendirme sisteminin adli personelin verimliliğini yeterince ölçebildiği ile ilgili önermenin yöneltildiği sorunun ortalama değeri 1,89 olarak belirlenmiş ve standart sapması ise 0,64 olarak hesaplanmıştır. Buna göre mevcut değerlendirme sistemi adli personelin verimliliğini yeterince ölçememektedir.

Yazı işlerindeki personelin görev paylaşımının performans düzeylerine göre gerçekleştirildiği ile ilgili önermeye verilen cevapların ortalaması 4,62 ve standart sapması da 0,48 olarak belirlenmiştir. Buradan elde edilen veriler ışığında adliyede yapılmakta olan görev paylaşımları performans düzeylerine göre olmaktadır.

Mevcut ve geçmiş performans düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin önermenin yöneltildiği soruya verilen cevapların ortalaması 1,86 standart sapması da 0,73 çıkmıştır. Bu sonuçlara göre çalışan personelin geçmiş ve mevcut performans düzeyleri arasındaki olası farklılıklar yapılmakta olan değerlendirmelere yansıtılmamaktadır.

Önceki yıllara ait değerlendirme formlarının kullanımıyla ilgili önermeye verilen cevapların ortalama değeri 1,20 standart sapması ise 0,40 bulunmuştur. Bu doğrultuda şunu söyleyebiliriz ki; yapılan performans değerlendirmelerinde çalışanların önceki yıllara ait değerlendirme formları kullanılmamaktadır.

“Paralı hak düzenlemeleri” ile ilgili verilen önermeye verilen cevapların ortalaması 4,48 sapması ise 0,56 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler ışığında çalışanların ücret ve terfi bakımından; performans, yapmış oldukları iş ve liyakatlarına göre değerlendirilmesini öngören “paralı hak düzenlemeleri” adliyelerde ciddi bir verimlilik artışı getirebilecektir.

3.8.3. Kaliteye İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Tablo 3.6. Kaliteye İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Kalite İle İlgili Sorular	N	A.O.	S.S.
Değerlendirme Kriterlerinin Puanlandırılması	58	4,00	0,62
Performans Düzeylerinin Not Alınması	58	1,50	0,59
Karşılaştırma Yapılması	58	4,48	0,50
Yüksek Notlar	58	4,05	0,73
İşe Alımla İlgili	58	4,03	0,62

Bursa Adliyesi’nde sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde bir performans göstergesi olarak kalitenin uygulanıp uygulanmadığını anlamak için anket içerisinde 10.,11.,12.,13., ve 14 numaralı sorular sorulmuştur. Anketimizde kullanmış olduğumuz ölçek ve alınan cevaplara göre elde edilen veriler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Sicil raporlarındaki değerlendirme kriterlerinin puanlandırılmasının objektif yapılamaması ile ilgili önermenin yer aldığı soruya verilen cevapların ortalama değeri 4,00 standart sapması ise 0,62 bulunmuştur. Bu sonuca göre cevap verenlerin önermeye katılmış olduklarını söyleyebiliriz.

Performans düzeylerinin yazılı bir şekilde not alındığı ile ilgili önermenin yer aldığı soruya verilen cevapların ortalaması 1,50 sapması ise 0,59 bulunmuştur. Buradan çıkarılacak sonuç ise cevap veren amirlerin, değerlendirdikleri adli personelin bir yıl içerisinde göstermiş olduğu performans düzeylerini yazılı bir şekilde not almadığıdır.

Çalışanların performanslarının birbirleriyle karşılaştırılması gerektiği yönündeki bir önermenin sunulduğu sorunun ortalama değeri ise 4,48 standart sapması ise 0,50 bulunmuştur. Buradan yapılmakta olan performans değerlemelerinde kişilerin birbirleriyle karşılaştırıldığını söyleyebiliriz. Fakat bu durum aslında iyi gibi görünse de aslında her çalışan personelin kendi içerisinde değerlendirilmesi gerektiği ile çelişmektedir. Bunu sağlamak içinde her sene başında verilen görevleri yerine getirip getiremediği dikkate alınmalıdır. Özetle kişilerin performanslarının birbirleriyle karşılaştırılması görev taksiminde yapılır, performans değerlendirmesinde değil.

Diğer mahkemelerce verilen yüksek notlar ile ilgili önermemizin yer aldığı soruya verilen cevapların ortalama değeri 4.05 standart sapması ise 0,73 olarak belirlenmiştir. Buna göre sicil amirlerinin verdikleri notlarda diğer mahkemelerin yüksek not uygulamalarından etkilenmektedirler.

İşe alımlarla ilgili önermemizin yer aldığı soruya verilen cevapların ortalaması 4,03 standart sapması ise 0,62 olarak tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında yapılmakta olan personel alımları ile ilgili önceden belirlenmiş mülakat soruları bulunmadığı gibi, siyasi çevrelerden de bir takım talepler gelebilmektedir.

3.8.4. Ekonomikliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Tablo 3.7. Ekonomikliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Ekonomiklik İle İlgili Sorular	N	A.O.	S.S.
Ekonomiklik	58	4,44	0,50
Ödüllendirmek	58	4,89	0,30
Maddi Özendiriciler	58	4,37	0,55
Ne Kadar Süre Ayırıyorsunuz	58	1,27	0,45

Bursa Adliyesi'nde sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde bir performans göstergesi olarak ekonomikliğin uygulanıp uygulanmadığını anlamak için anket içerisinde 15.,16.,17. ve 25 numaralı sorular sorulmuştur. Anketimizde kullanmış olduğumuz ölçek ve alınan cevaplara göre elde edilen veriler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan performans değerlendirmelerinin profesyonel şirketlerce yerine getirilmesinin ekonomik olmayacağını belirten önermemize verilen cevapların ortalaması 4,40 standart sapması ise 0,50 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla anketimizi cevaplayan sicil amirleri mevcut sistemin çok ekonomik olduğu konusunda mutabık kalmışlardır.

Adliyelerde bir ödüllendirme uygulaması olarak karşımıza çıkan “takdir belgesi” ile ilgili önermemizin yer aldığı soruya verilen cevapların ortalama değeri 4,89 standart sapması ise 0,30 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler doğrultusunda adliyelerde üst düzey performans gösteren çalışanların “takdir belgesi” dışında başka bir ödüllendirmeye tâbi olmadıkları görülmektedir.

Maddi özendiricilerin değerlendirme sistemine dahil edilmesini öngören önermemize verilen cevapların ortalaması 4,37 standart sapması ise 0,55'tir. Bu sonuçlara göre maddi özendiricilerin mevcut değerlendirme sistemine dahil edilmesi adliyelerde sürdürülebilir başarı ve yüksek performans sağlayacaktır.

Sicil amirlerine personelin sicil raporlarını doldururken yapmakta oldukları performans değerlemesine ne kadar süre ayrıldığını sorusuna verilen cevapların 1,27 standart sapmasının ise 0,45 olduğu hesaplanmıştır. Bu veriler ışığında ilgili sorunun ölçeği dikkate alındığında adliyelerde yapılmakta olan performans değerlendirme uygulamalarına genel olarak 1 gün ayrıldığı sonucuna ulaşabiliriz.

3.8.5. Etkenliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Tablo 3.8. Etkenliğe İlişkin Soruların Analiz Bulguları

Etkenlik İle İlgili Sorular	N	A.O.	S.S.
Verilen Görevlerin Gerçekleştirilememesi	58	4,01	0,57
Dosya Sayısının Fazla Olması	58	4,89	0,30
Çalışan Sayısının Az Olması	58	4,72	0,45
Hizmet İçi Eğitimin Yetersizliği	58	4,24	0,43
Torba Kadro Sistemine Geçiş	58	4,60	0,52
Spesifik Göstergeler Ekleme	58	4,68	0,53
Yerel Farklılıklar	58	4,18	0,51

Bursa Adliyesi'nde sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde bir performans göstergesi olarak etkenliğin uygulanıp uygulanmadığını anlamak için anket içerisinde 18.,19.,20.,21.,22.,23. ve 24 numaralı sorular sorulmuştur. Anketimizde kullanmış olduğumuz ölçek ve alınan cevaplara göre elde edilen veriler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Verilen görevlerin idari personelce istenen şekilde gerçekleştirilemediği konusundaki önermemize verilen cevapların ortalama değeri 4,01 standart sapmasının ise 0,57 olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara göre adliyelerde çalışan idari personel, sicil amirleri tarafından kendilerine verilen görevleri zamanında ve istenen şekilde yerine getirememektedir.

Mahkemelerdeki dosya sayısının fazla olduğu önermesine verilen cevaplara baktığımızda 4,89 gibi çok yüksek bir ortalama değere sahip olduğu standart sapmasının ise 0,30 olduğunu görmekteyiz. Bu sorudan elde edilen veriler ışığında mahkemelerdeki etkinliğin sağlanamamasının nedenlerinden biri de dosya sayısının fazla olduğudur.

Çalışan sayısının az olması ile ilgili önermemizin yer aldığı soruya verilen cevapların ortalama değeri 4,72 standart sapması ise 0,45'tir. Bu denli yüksek bir ortalama değer adliyelerde yürütülmekte olan işlerin etkin kılınması için çalışan sayısının bir an önce artırılması gerektiğini göstermektedir.

Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği ile ilgili önermemize verilen cevapların ortalama değeri 4,24 standart sapması ise 0,43'tür. Buna göre adliyelerde yürütülmekte olan işleri etkin kılmak için yapılması gereken bir diğer şeyde verilmekte olan hizmet içi eğitimlerin kalitesini arttırmak olmalıdır.

Adliyelerde yürütülmekte olan performans değerlendirme sisteminin etkin bir işletim kazanmasında "Torba kadro" sistemine geçiş ile sağlanacaktır şeklindeki önermemize verilen cevapların ortalama değeri 4,60 sapması ise 0,52 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda adliyelerde yürütülen işlerin ve yapılmakta olan performans değerlendirme sisteminin sağlıklı bir işletim kazanması çalışan sayısının arttırılması, hizmet içi eğitimler ve "torba kadro" sistemiyle gerçekleşecektir. Bu sistem düşük performans gösteren ve uyumsuzluk arz eden çalışanların komisyon başkanlarının elindeki yedek personelle çözülmesini gerektirmektedir. Yani sadece adliyelerdeki çalışan kişi sayısının arttırılması değil, aynı zamanda komisyonlara idari personel arasındaki olası performans kayıplarını karşılayabileceği gerekli nitelikteki yedek personel sağlanmalıdır. Bu sayede yapılması gereken işler ivedilikle çözülecek; yetersiz ve kaytaran personel ise cezalandırılacaktır.

Liyakat, tecrübe ve çıkarılan iş gibi objektif, spesifik ve ölçülebilir performans göstergelerinin değerlendirme kriterlerinin içerisine eklenmesiyle; performans değerlendirme sisteminin başarısı artacaktır önermesine verilen cevapların ortalaması 4,68 standart sapması ise 0,53'tür. Buradan çıkarılacak sonuca göre adliyedeki performans değerlendirme sisteminin başarısı, yeni performans göstergelerinin değerlendirme kriterlerinin içerisine eklenmesiyle kazanılacaktır.

Yerel farklılıklar ile ilgili önermemizin yer aldığı soruya verilen cevapların ortalama değerine bakacak olursak 4,18 standart sapması ise 0,51'dir. Bu verilere göre cevap verenlerin bu önermeye katıldıkları sonucunu çıkarabiliriz. Özetle performans değerlendirme sisteminde etkinliğin sağlanabilmesi için değerlendirme kriterlerindeki gerekli düzenlemelerin yanında, yerel farklılıklar ve iş yükünün de göz önüne alınması gerekmektedir.

3.8.6. Diğer Sorulara İlişkin Analiz Bulguları

Bursa Adliyesi'nde sicil raporlarına göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini yürüten yetkili sicil amiri olan hakimlerce cevaplandırılması için performans göstergeleri dışında yer alan 26.,27.,28. ve 29 numaralı sorular sorulmuştur. Daha önce performans göstergeleri ile ilgili sorular yönelmiş olduğumuz hâkimlere yukarıda belirtilen ilgili soruları yöneltmekteki amacımız ise mevcut değerlendirme sistemi, sicil raporları ve amirlik vasıfları hakkındaki adliyelerdeki hâkim kanaati ortaya koymaktır. Bu bölümdeki önceki ölçekli sorulardan daha farklı bir uygulamaya gidilmiş ve sicil amirlerine soruda yer alan seçenekleri 5 üzerinden puanlayarak, önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Bu sorulara alınan cevaplara göre elde edilen veriler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilmektedir.

Tablo 3.9. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunların Sıralaması

Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar	N	A.D.	Sıra
Zaman Yetersizliği	58	290	1
Sistemin Etkin Olmaması	58	232	2
Mevcut Değerleme Kriterlerinin Yetersizliği	58	174	3
Ödenek Yetersizliği	58	116	4
Hizmet İçi Eğitimlerin Yetersizliği	58	58	5

A.D.(Ağırlıklı Değer)= N x Önem derecesine göre verilen puan.

Bu sorudan elde edilen veriler ışığında performans değerlendirme sistemini yürüten yetkili sicil amiri olan hâkimlerin performans değerlendirmelerinde karşılaştıkları en önemli sorun “mevcut değerlendirme kriterlerinin yetersizliği” olarak görülmektedir. Onu takip eden bir diğer önemli sorunlar da “değerleme sisteminin etkin olarak çalışmaması” ve “verilmekte olan hizmet içi eğitimlerin yetersizliğidir”. Dikkat edecek olursak değerlendirme karşılaşılan en az önem arz eden sorunlar ise “zaman” ve “ödenek yetersizliğidir”.

Tablo 3.10. Mesleki Ehliyetin Değerlendirilmesi İle İlgili Kriterlerin Sıralaması

Sicil Raporlarındaki Kriterler	N	A.D.	Sıra
Disiplin	58	290	1
Amirlere Karşı Tutum	58	232	2
Sorumluluk	58	174	3
Tarafsızlık ve Mesleki Bilgi	58	116	4
Göreve Bağlılık ve İşbirliği Yapma	58	58	5

Hâkimlere göre idari personelin performanslarının değerlendirilmesinde sicil raporlarında yer alan değerlendirme kriterlerinden en önemlisi “sorumluluk” olmuştur. Bu derece yüksek bir ağırlıklı değer bulunan “sorumluluk” kriterinin önemi sorulduğunda ise bu kriterin diğer tüm kriterleri de içerisinde barındırdığı cevabı alınmıştır. Sicil amirlerince “sorumluluk” kriterinden sonra değerlendirmelerde aranan bir diğer önemli kriter de “tarafsızlık ve mesleki bilgidir”. Verilmiş olan cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde “disiplin” ve “amirlere karşı tutum” kriterlerinin yakın değerler aldığı ve yapılmakta olan uygulamaların da bu doğrultuda bir yön arz ettiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.11. Yazı İşleri Müdürlerinin Değerlendirilmesi İle İlgili Kriterlerin Sıralaması

Müdürleri Değerlendirmedeki Kriterler	N	A.D.	Sıra
Karar Verme Kabiliyeti	58	290	1
Planlama ve Organizasyon	58	232	2
Denetim	58	174	3
Mevzuat ve Teknoloji Değişimine İntibak	58	116	4
Maiyetindekileri Yetiştirme ve Değerleme	58	58	5

Yazı işleri müdürlerinin performanslarını sicil raporları üzerinden değerlendirmekle yetkilendirilmiş olan hâkimlere yönelmiş olduğumuz 28 numaralı anket sorusu ile hâkimlerin; yazı işleri müdürlerini değerlendirirken önem verdikleri kriterleri sıralamaları istenmiştir. Verilmiş olan yanıtlardan elde edilmiş olan veriler doğrultusunda hâkimlerin yazı işleri müdürlerinden beledikleri en önemli özellik “planlama ve organizasyon” başarısı olmuştur. Performans anlamında müdürlerden beklenen bir diğer önemli kriter de “planlama ve karar verme kabiliyetidir.” Önem sırasına göre bunları takip eden diğer kriterler de “denetim”, “astlarını yetiştirip-değerlendirme” ve “olası değişikliklere intibak” olarak sıralanabilir.

Tablo 3.12. Performans Değerlendirmesi Yapan Amirin Taşınması Gereken Özelliklerin Sıralaması

Amirin Taşınması Gereken Özellikler	N	A.D.	Sıra
Tarafsız Olmak	58	290	1
İşinde Ehil Olmak	58	232	2
Sosyal ve Beşeri Münasebetler	58	174	3
Maiyetindekileri Yetiştirme Başarılı Olmak	58	116	4
Sabırlı Olmak	58	58	5

Bu anket sorusu ile adliyelerde görev yapmakta olan idari personeli değerlendirmeye yetkilendirilmiş olan hâkimlerden, “performans değerlendirme yapacak bir amirin taşınması gereken özellikleri” önem sırasına göre puanlandırması istenmiştir. Verilmiş olan cevaplar doğrultusunda en yüksek ağırlıklı değer ile sicil amirlerinin taşınması gereken en önemli özellik “tarafsızlık” olarak hesaplanmıştır. Buna göre tüm hâkimlerin üzerinde mutabık kaldıkları en önemli özellik budur. Tarafsızlıktan sonra yer alan ve sicil amirlerince bulundurulması gereken bir diğer önemli ilke de “işinde ehil olmaktır”. Bu iki önemli özellik dışında sicil amirinden beklenen diğer özellikler ise “maiyetindekileri yetiştirme başarısı”, “sosyal ve beşeri münasebetler” ve “sabırlı olmak” yer almaktadır.

3.9. HİPOTEZLERE İLİŞKİN ANALİZLER

3.9.1. Performans Değerleme Göstergelerinin Test Edilmesi

Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, değerlendirme göstergelerinin yer almadığına ilişkin hipotezlerimizi test edebilmek için; anketimizde verimlilik, kalite, ekonomiklik ve etkinlik göstergelerine ilişkin yer alan soru ve cevaplar spss paket bilgisayar programı kullanılarak; değerlendirme göstergelerinin her biri için tek değişken elde edilmiştir. Yeni yaratılmış değişkenlere ait test sonuçları ise, hipotezlere ait tablolarda gösterilmiştir.

3.9.1.1. Bir Performans Göstergesi Olarak Verimliliğin Test Edilmesi

“Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak verimlilik yer almamaktadır”, hipotezini test edebilmek için anketimizde verimliliğe ilişkin yer alan soru ve cevaplar spss paket bilgisayar programı kullanılarak verimliliğe dair tek bir değişken elde edilmiştir. Yeni yaratılmış değişkene ait test sonuçları ise Tablo 3.13.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Bir Performans Göstergesi Olarak Verimlilik Değişkenine İlişkin Bulgular

N	A.O.	S.S.
58	3,18	0,23

Bu sonuçlara göre sicil raporlarını yürütmekle yetkili kılınmış olan sicil amirlerinin verimlilik ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 3,18 standart sapması ise 0.23 olarak hesaplanmıştır. İlgili araştırma sorusunun ölçeği dikkate alındığında yeni değişkene ait hesaplanmış olan ortalama değerde bizleri; idari personel üzerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin verimlilik göstergesi taşımadığı yanıtına doğru yönlendirmektedir. Ayrıca şunu da belirtmeliyiz ki; yeni değişkene ait ortalama değer beklenenden düşük olma nedeni ise verimlilik hipotezimize ait araştırma sorularına verilen cevaplar arasında değişkenlik olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi de verimlilik göstergesine ait sorularda yer alan önermelerin bazılarının olumlu bazılarının ise olumsuz olarak hazırlanmasıdır.

Özetlemek gerekirse birinci hipotezimize ait test sonuçlarına göre; Bursa Adliyesi’nde yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak verimlilik yer almamaktadır. Dolayısıyla H_1 kabul edilmektedir.

3.9.1.2. Bir Performans Göstergesi Olarak Kalitenin Test Edilmesi

“Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak kalite yer

almamaktadır”, hipotezini test edebilmek için anketimizde kaliteye ilişkin yer alan soru ve cevaplar spss paket bilgisayar programı kullanılarak kaliteye dair tek bir değişken elde edilmiştir. Yeni yaratılmış değişkene ait test sonuçları ise Tablo 3.14.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Bir Performans Göstergesi Olarak Kalite Değişkenine İlişkin Bulgular

N	A.O.	S.S.
58	3,61	0,35

Bu sonuçlara göre sicil raporlarını yürütmekle yetkili kılınmış olan sicil amirlerinin kalite ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 3,61 standart sapması ise 0.35 olarak hesaplanmıştır. İlgili araştırma sorusunun ölçüğü dikkate alındığında yeni değişkene ait hesaplanmış olan ortalama değerde bizleri; idari personel üzerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kalite göstergesi taşımadığı yanıtına doğru yönlendirmektedir.

Özetlemek gerekirse ikinci hipotezimize ait test sonuçlarına göre; Bursa Adliyesi’nde yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak kalite yer almamaktadır. Dolayısıyla H_2 kabul edilmektedir.

3.9.1.3. Bir Performans Göstergesi Olarak Ekonomikliğin Test Edilmesi

“Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak ekonomiklik yer almamaktadır”, hipotezini test edebilmek için anketimizde ekonomikliğe ilişkin yer alan soru ve cevaplar spss paket bilgisayar programı kullanılarak ekonomikliğe dair tek bir değişken elde edilmiştir. Yeni yaratılmış değişkene ait test sonuçları ise Tablo 3.15.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Bir Performans Göstergesi Olarak Ekonomiklik Değişkenine İlişkin Bulgular

N	A.O.	S.S.
58	3,75	0,22

Bu sonuçlara göre sicil raporlarını yürütmekle yetkili kılınmış olan sicil amirlerinin ekonomiklik ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 3,75 standart sapması ise 0.22 olarak hesaplanmıştır. İlgili araştırma sorusunun ölçeği dikkate alındığında yeni değişkene ait hesaplanmış olan ortalama değerde bizleri; idari personel üzerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin ekonomiklik göstergesi taşımadığı yanıtına doğru yönlendirmektedir. Fakat şunu da belirtelim ki; Bursa Adliyesi'nde uygulanan performans değerlendirme sistemi gerçekten çok az bir maliyet taşımakta ama mevcut değerlendirme sisteminde bir performans göstergesi olan ekonomiklik unsuru yer almamaktadır. Zira performans yönetim sisteminin ekonomiklik göstergesinden beklentisi ve ona yüklemiş olduğu anlamın tam tersinde bir anlayış ve uygulama adliyelerde söz konusudur. Yani önemli olan en ucuz performans değerlendirmelerini yapmak değil, en etkin değerlendirme sistemini performans yönetim sistemine kazandırmaktır.

Özetlemek gerekirse üçüncü hipotezimize ait test sonuçlarına göre; Bursa Adliyesi'nde yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak ekonomiklik yer almamaktadır. Dolayısıyla H_3 kabul edilmektedir.

3.9.1.4. Bir Performans Göstergesi Olarak Etkenliğin Test Edilmesi

“Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak etkenlik yer almamaktadır”, hipotezini test edebilmek için anketimizde etkenliğe ilişkin yer alan soru ve cevaplar spss paket bilgisayar programı kullanılarak etkenliğe dair tek bir değişken elde edilmiştir. Yeni yaratılmış değişkene ait test sonuçları ise Tablo 3.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Bir Performans Göstergesi Olarak Etkenlik Değişkenine İlişkin Bulgular

N	A.O.	S.S.
58	4,48	0,29

Bu sonuçlara göre sicil raporlarını yürütmekle yetkili kılınmış olan sicil amirlerinin etkenlik ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalaması 4,48 standart sapması ise 0,29 olarak hesaplanmıştır. İlgili araştırma sorusunun ölçeği dikkate alındığında yeni değişkene ait hesaplanmış olan ortalama değerde bizleri; idari personel üzerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin etkenlik göstergesi taşımadığı yanıtına doğru yönlendirmektedir.

Özetlemek gerekirse dördüncü hipotezimize ait test sonuçlarına göre; Bursa Adliyesi'nde yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak etkenlik yer almamaktadır. Dolayısıyla H_4 kabul edilmektedir.

Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, değerlendirme göstergelerinin yer almadığına ilişkin hipotezlere ait testlerin sonuçları Tablo 3.17.'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre araştırmanın birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. Değerleme Göstergelerine İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

Hip. No	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret
	Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde değerlendirme göstergelerinin yer almadığına ilişkin hipotezler:	
H₁	Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak verimlilik yer almamaktadır.	Kabul
H₂	Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak kalite yer almamaktadır.	Kabul
H₃	Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak ekonomiklik yer almamaktadır.	Kabul
H₄	Yetkilendirilmiş hâkimler tarafından idari personele uygulanmakta olan performans yönetim sisteminde, bir değerlendirme göstergesi olarak etkenlik yer almamaktadır.	Kabul

3.9.2. Yaş Grupları İle Görev Gruplarının Karşılaştırılması

Çalışmamızda bu bölüme kadar yer alan hipotezleri test edebilmek için anketimizde yer alan performans değerlendirme göstergelerine (verimlilik, kalite, ekonomiklik ve etkenlik) verilmiş olan cevaplardan her bir göstergeye ilişkin yeni değişkenler elde etmiştik. Daha sonrada bu yeni yaratmış olduğumuz değişkenlere ait test sonuçları üzerinden hipotezlerimizi sınamaya tabi tutmuştuk. Çalışmamızın bundan sonraki kısmında ise; performans yönetim sistemini yürüten yetkili hâkimlerin yaş ve görev süreleri yine spss paket bilgisayar programı kullanılarak tasnif edilmiş ve yeni değişkenler yaratılmıştır. “Yaş grup” ve “görev grup” olarak belirlemiş olduğumuz bu iki değişken ise daha önce yaratmış olduğumuz performans değerlendirme göstergeleri ile bir takım testlere tabi tutulmuşlardır. Aşağıda yer alan 18 ve 19 numaralı tablolar yaş ve görev grubu değişkenlerine ait dağılımları göstermektedir. Yarıca yeni değişkenlere ait verilmiş olan tablolardaki alt değişkenlerin sınırlılıklarının tespiti konusunda ise eşit aralıklar sağlama ilkesi göz önünde tutulmuştur.

Tablo 3.18. Hâkimlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grubu	Sıklık	Yüzde
35 Yaş 50 Yaş Arası	28	48,3
51 Yaş 65 Yaş Arası	30	51,7
Toplam	58	100,0

Tablo 3.19. Hâkimlerin Görev Gruplarına Göre Dağılımları

Görev Grubu	Frekans	Yüzde
1 Yıl 25 Yıl Arası	29	50,0
26 Yıl 50 Yıl Arası	29	50,0
Toplam	58	100,0

3.9.3.Hâkimlerin Yaşları İle Performans Değerleme Göstergelerini

Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılığına ilişkin hipotezlerimizi test edebilmek için “yaş grubu” değişkeni ile değerlendirme göstergeleri arasında bir parametrik

analiz tekniği olan *t*-testi yapıp; çıkan sonuçlar test istatistiğine göre yorumlanmıştır. Yeni yaratılmış “yaş grubu” değişkenine ait test sonuçları ise hipotezlere ait tablolarda gösterilmiştir.

3.9.3.1.Hâkimlerin Yaşları İle Verimlilik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “yaş grubu” ile “verimlilik” değişkenleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan *t*-testi yapılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 3.20’de gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.20.Yaş Grubu ile Verimlilik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem *t*- Testi

	Yaş Grup	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	P
Verimlilik	35-50 Yaş Arası	28	3,18	0,17	0,01	0,98
	51-65 Yaş Arası	30	3,18	0,28		

Verimlilik ve yaş grupları arasındaki ilişkiyi gösteren *t*-testinde *t* değeri 0,01 ; P değeri ise 0,98 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05’den büyük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını yani 35-50 ; 51 ve üzeri yaş grubunda olan kişilerin verimliliğe ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_5 red edilmektedir.

3.9.3.2.Hâkimlerin Yaşları İle Kalite Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “yaş grubu” ile “kalite” değişkenleri arasında bir parametrik analiz

tekniki olan *t*-testi yapılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 3.21’de gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.21. Yaş Grubu ile Kalite Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem *t*- Testi

	Yaş Grup	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	P
Kalite	35-50 Yaş Arası	28	3,58	0,36	0,57	0,56
	51-65 Yaş Arası	30	3,64	0,34		

Kalite ve yaş grupları arasındaki ilişkiyi gösteren *t*-testinde *t* değeri 0,57 ; P değeri ise 0,56 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05’den büyük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını yani 35-50 ; 51 ve üzeri yaş grubunda olan kişilerin kaliteye ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_0 red edilmektedir.

3.9.3.3. Hâkimlerin Yaşları İle Ekonomiklik Göstergesini Algılamaları

Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “yaş grubu” ile “ekonomiklik” değişkenleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan *t*-testi yapılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 3.22’de gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.22. Yaş Grubu ile Ekonomiklik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem *t*- Testi

	Yaş Grup	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	P
Ekonomiklik	35-50 Yaş Arası	28	3,68	0,21	2,10	0,03
	51-65 Yaş Arası	30	3,80	0,22		

Ekonomiklik ve yaş grupları arasındaki ilişkiyi gösteren *t*-testinde *t* değeri 2,10 ; P değeri ise 0,03 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05’den küçük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğunu yani 35-50 ; 51 ve üzeri yaş grubunda olan kişilerin ekonomikliğe ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Özetle yaşça büyük sicil

amirlerinin diğer yetkili sicil amirlerine göre mevcut adli sistemi daha ekonomik bulduklarını göstermektedir. Dolayısıyla H_7 kabul edilmektedir.

3.9.3.4. Hâkimlerin Yaşları İle Etkenlik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “yaş grubu” ile “etkenlik” değişkenleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan t -testi yapılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 3.23’de gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.23. Yaş Grubu ile Etkenlik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem t - Testi

	Yaş Grup	N	A.O.	S.S.	t	P
Etkenlik	35-50 Yaş Arası	28	4,50	0,29	0,61	0,54
	51-65 Yaş Arası	30	4,45	0,29		

Etkenlik ve yaş grupları arasındaki ilişkiyi gösteren t -testinde t değeri 0,61 ; P değeri ise 0,54 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05’den büyük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını yani 35-50 ; 51 ve üzeri yaş grubunda olan kişilerin etkenliğe ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_8 red edilmektedir.

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılığına ilişkin hipotezlerimize ait testlerin sonuçları Tablo 3.24.’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre araştırmanın beşinci, altıncı ve sekizinci hipotezleri red; yedinci hipotezi ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.24. Yaş Grubu İle Değerleme Göstergelerinin Algılanışına İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

Hip. No	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret
	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz ettiğine ilişkin hipotezler.	
H₅	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.	Red
H₆	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.	Red
H₇	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.	Kabul
H₈	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin yaş gruplarına göre farklılık arz etmektedir.	Red

3.9.4. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Performans Değerleme Göstergelerini

Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılığına ilişkin hipotezlerimizi test edebilmek için “görev grup” değişkeni ile değerlendirme göstergeleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan *t*-testi yapıldı; çıkan sonuçlar test istatistiğine göre yorumlanmıştır. Yeni yaratılmış “görev grup” değişkenine ait test sonuçları ise hipotezlere ait tablolarda gösterilmiştir.

3.9.4.1. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Verimlilik Göstergesini

Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “görev grup” ile “verimlilik” değişkenleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan *t*-testi yapıldı ve çıkan sonuçlar Tablo 3.25’de gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.25. Görev Grubu ile Verimlilik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem *t*- Testi

	Görev Grup	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	P
Verimlilik	1-25 Yıl Arası	29	3,18	0,17	0,00	1,00
	26-50 Yıl Arası	29	3,18	0,28		

Verimlilik ve görev grupları arasındaki ilişkiyi gösteren *t*-testinde *t* değeri 0,00 ; P değeri ise 1,00 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05’den büyük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını yani 1-25 ; 26 ve üzeri görev grubunda olan kişilerin verimliliğe ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_9 red edilmektedir.

3.9.4.2. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Kalite Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “görev grup” ile “kalite” değişkenleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan *t*-testi yapılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 3.26’da gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.26. Görev Grubu ile Kalite Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örneklem *t*- Testi

	Görev Grup	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	P
Kalite	1-25 Yıl Arası	29	3,58	0,35	0,58	0,55
	26-50 Yıl Arası	29	3,64	0,35		

Kalite ve görev grupları arasındaki ilişkiyi gösteren *t*-testinde *t* değeri 0,58 ; P değeri ise 0,55 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05’den büyük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını yani 1-25 ; 26 ve üzeri görev grubunda olan kişilerin kaliteye ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_{10} red edilmektedir.

3.9.4.3.Hâkimlerin Görev Süreleri İle Ekonomiklik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “görev grup” ile “ekonomiklik” değişkenleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan *t*-testi yapılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 3.27’de gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.27.Görev Grubu ile Ekonomiklik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örnekleme *t*- Testi

	Görev Grup	N	A.O.	S.S.	<i>t</i>	P
Ekonomiklik	1-25 Yıl Arası	29	3,68	0,20	2,10	0,04
	26-50 Yıl Arası	29	3,81	0,22		

Ekonomiklik ve görev grupları arasındaki ilişkiyi gösteren *t*-testinde *t* değeri 2,10 ; P değeri ise 0,04 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05’den küçük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğunu yani 1-25 ; 26 ve üzeri görev grubunda olan kişilerin ekonomikliğe ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Özetle görev süresi fazla olan sicil amirlerinin diğer yetkili sicil amirlerine göre mevcut adli sistemi daha ekonomik bulduklarını göstermektedir. Dolayısıyla H_{11} kabul edilmektedir.

3.9.4.4. Hâkimlerin Görev Süreleri İle Etkenlik Göstergesini Algılamaları Arasındaki İlişkinin Analizi

“Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir”, hipotezini test edebilmek için “görev grup” ile “etkenlik” değişkenleri arasında bir parametrik analiz tekniği olan *t*-testi yapılmış ve çıkan sonuçlar Tablo 3.28’de gösterilerek; test istatistiğine göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.28. Görev Grubu ile Etkenlik Değişkenleri Arasındaki Bağımsız Örnekleme t - Testi

	Görev Grup	N	A.O.	S.S.	t	P
Etkenlik	1-25 Yıl Arası	29	4,50	0,29	0,69	0,49
	26-50 Yıl Arası	29	4,45	0,30		

Etkenlik ve görev grupları arasındaki ilişkiyi gösteren t -testinde t değeri 0,69 ; P değeri ise 0,49 olarak bulunmuştur. P değerinin 0,05'den büyük olması bu iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını yani 1-25 ; 26 ve üzeri görev grubunda olan kişilerin etkenliğe ilişkin değerlendirmeleri bakımından farklı bir yaklaşıma sahip olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_{12} red edilmektedir.

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin görev gruplarına göre farklılığına ilişkin hipotezlerimize ait testlerin sonuçları Tablo 3.29.'da gösterilmiştir. Bu tabloya göre araştırmanın dokuzuncu, onuncu ve on ikinci hipotezleri red; on birinci hipotezi ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.29. Görev Grubu İle Değerleme Göstergelerinin Algılanışına İlişkin Hipotezlerin Test Sonuçları

Hip. No	Hipotezin İçeriği	Kabul/Ret
	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan değerlendirme göstergelerinin algılanışının, hâkimlerin görev gruplarına göre farklılık arz ettiğine ilişkin hipotezler.	
H₉	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan verimlilik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.	Red
H₁₀	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan kalite göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.	Red
H₁₁	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan ekonomiklik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.	Kabul
H₁₂	Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan etkenlik göstergesinin algılanışı, hâkimlerin görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda Bursa Adliyesi'nde adli ve idari mahkemeler ile komisyon başkanlıklarında bir performans yönetim sistemi uygulandığı tespit edilmiştir. Uygulanan bu sistemde adliyelerde çalışan personelin performanslarının değerlendirilmesinde, Adalet Bakanlığı tarafından çıkarılmış olan Merkez ve Taşra Teşkilatı Sicil Yönetmeliğın esas alındığı görölmektedir.

Bursa Adliyesi'ndeki adli ve idari mahkemeler ile komisyon başkanlıklarındaki performans yönetim sistemi verimlilik, kalite, ekonomiklik ve etkenlik gibi göstergeler açısından incelenmiştir.

Verimliliğın bir performans göstergesi olarak kullanımını araştırmaya yönelik elde edilen sonuçlar neticesinde; görev paylaşımlarının performans düzeylerine göre yapılmasına karşın, adli personelin verimliliği yeterince ölçülememektedir. Yapılmakta olan değerlendirmelerde çalışanların geçmiş performans düzeyleri ve önceki yıllara ait değerlendirme formları kullanılmamaktadır. Dolayısıyla mevcut sistem içerisinde bir değerlendirme göstergesi olarak verimlilik yer almamaktadır.

Kalitenin bir performans göstergesi olarak kullanımını araştırmaya yönelik elde edilen sonuçlar neticesinde; değerlendirme kriterlerinin objektif puanlandırılmayıp, performans düzeylerinin not alınmadığı ve çalışanların performanslarının birbirleriyle karşılaştırıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca verilmekte olan sicil notları ve işe alımlarla ilgili bir takım sorunlar mevcuttur. Dolayısıyla mevcut sistem içerisinde bir değerlendirme göstergesi olarak kalite yer almamaktadır.

Ekonomikliğın bir performans göstergesi olarak kullanımını araştırmaya yönelik elde edilen sonuçlar neticesinde; uygulanmakta olan performans değerlemelerinde "takdir belgesi" dışında başka bir ödüllendirme sistemi yer almayıp; maddi özendiricilerin değerlendirme sistemine dahil edilmesinin yüksek performans sağlayacağı öngörülmüştür. Elde edilen veriler ışığında Bursa Adliyesi'ndeki performans yönetim sistemi içerisindeki değerlendirme uygulamalarına genel olarak 1 gün ayrılmakta ve uygulanan değerlendirme sistemi çok az bir maliyet unsuru taşımaktadır.

Fakat performans değerlendirme göstergesi olan ekonomiklik unsuru yer almamaktadır. Zira performans yönetim sisteminin ekonomiklik göstergesinden beklentisi ve ona yüklemiş olduğu anlamın tam tersi bir anlayış ve uygulama Bursa Adliyesi'nde söz konusudur. Yani önemli olan en ucuz performans değerlendirmelerini yapmak değil, en etkin değerlendirme sistemini performans yönetim sistemine kazandırmaktır. Dolayısıyla mevcut sistem içerisinde bir değerlendirme göstergesi olarak ekonomiklik yer almamaktadır.

Etkenliğin bir performans göstergesi olarak kullanımını araştırmaya yönelik elde edilen sonuçlar neticesinde; verilen görevlerin idari personel tarafından istenen şekilde gerçekleştirilemediği, mahkemelerdeki dosya sayısının fazla olduğu buna karşın, çalışan sayısının az ve hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu gözlenmiştir. Sicil amiri olan hakimlere göre mevcut sistemin başarısı, spesifik ve ölçülebilir performans göstergelerine ait değerlendirme kriterlerinin sağlanıp; yerel farklılıklar ile “torba kadro” sisteminin öngörülmesine bağlıdır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında mevcut sistem içerisinde bir değerlendirme göstergesi olarak etkenlik yer almamaktadır.

Araştırmada hâkimlerin yaşları ve görev sürelerine göre performans değerlendirme göstergelerini algılamalarındaki farklılıklarla ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır: Hâkimlerin yaş gruplarıyla mevcut performans yönetim sistemindeki performans değerlendirme göstergeleri olan verimlilik, kalite ve etkenlik değişkenleriyle istatistiksel açıdan anlamlı bir fark taşımadığı; fakat ekonomiklik göstergesiyle ilişkisel anlamda bir farklılık arz ettiği ortaya çıkmıştır. Özetle ekonomiklik göstergesi hâkimlerin yaş gruplarına göre farklı algılanışlar sergileyebilmekte; yaşça büyük olan amirlerin diğer yetkili sicil amirlerine göre mevcut performans değerlendirme sistemini daha ekonomik bulduklarını göstermektedir. Araştırmada incelenen bir diğer husus da; hâkimlerin görev sürelerine göre performans değerlendirme göstergelerini algılamalarındaki farklılıklardır. Yapılan testlerin sonucunda hâkimlerin görev sürelerine göre performans değerlendirme göstergeleri olan verimlilik, kalite ve etkenlik değişkenleriyle istatistiksel açıdan anlamlı bir fark taşımadığı; fakat ekonomiklik göstergesiyle ilişkisel anlamda bir farklılık arz ettiği ortaya çıkmıştır. Özetle ekonomiklik göstergesi hâkimlerin görev gruplarına göre farklı algılanışlar sergileyebilmekte; yaşça büyük olan amirlerin diğer yetkili sicil amirlerine göre mevcut performans değerlendirme sistemini daha ekonomik

bulduklarını göstermektedir. Neticede gerek “yaş grup”, gerekse “görev grup” değişkenleri performans değerlendirme göstergelerinden ekonomiklik değişkeni dışında; diğer tüm değerlendirme göstergeleriyle istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık taşımamaktadırlar. Toparlayacak olursak hâkimleri yaş ve görev sürelerine göre performans göstergelerini algılamalarında bir farklılık olmayacağı kabul edilmiştir.

Bursa Adliyesi’ndeki 56 bağımsız mahkeme ile Komisyonu Başkanlıkları üzerede, performans yönetim sistemi hakkında yapmakta olduğumuz anketimizde yer alan diğer araştırma sorularımızdan elde edilen veriler ışığında aşağıdaki diğer sonuçlara ulaşılabilmektedir. Bunlar:

Yapılan anketler göstermiştir ki; Bursa Adliye Personeli mevcut işleri kaldırabilecek nicelik ve nitelikte bulunmamaktadır. Özellikle Bursa gibi büyük şehirlerdeki iş yoğunluğu, personel sayısının yetersizliği ile birleşince; yapılan işlerin beklenen kalite ve zaman anlayışından mahrum kalmasına sebebiyet vermektedir.

Yazı işleri personelini değerlendirmeye yetkili ikinci sicil amiri olan hâkimlerle yapmış olduğumuz anketler neticesinde hâkimler adliyelerde uygulanmakta olan performans yönetim sisteminin yeterli olduğunu; fakat etkin bir şekilde (hakkınca) uygulanmadığını söylemektedirler. Onlara göre en büyük sorun sicil raporlarının verimlilik, kalite, ekonomiklik ve etkenlik göstergeleri ile bu göstergelere ait değerlendirme kriterlerini açıkça ortaya koymayıp; genel ve yuvarlak ifadeler taşımasıdır. Bu da mahkemeler arasında yüksek not uygulamaları gibi değerlendirme farklılıkları yaratmakta ve sicil raporlarından beklenen görevin tam anlamıyla gerçekleşmemesini sağlamaktadır. Hâkimler arasındaki yaygın kanaat şu olmuştur ki; değerlendirme sisteminin başarısı, sicil raporlarındaki değerlendirme göstergelerine ait kriterlerin etkin ve tam olarak kullanımına bağlıdır. Bunun içinde raporda yer alan değerlendirme kriterlerinin mümkün olduğunca spesifik ve ölçülebilir olmalı, sübjektif yorumlara mahal vermemelidir.

Çalışmalarımız sonucunda edindiğimiz bir diğer bulgu da; birçok yargıcın, personelin yıl içerisindeki performans düzeylerini ve yapmış olduğu hataları not almadığı tespit edilmiştir. Yapılmakta olan performans değerlendirmelerinde ise

çalışanların mevcut ve geçmiş performans düzeyleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurulmayı; personelin önceki yıllara ait değerlendirme formları da kullanılmamaktadır. Genel olarak sene başlarında adliye personeli arasında performans düzeylerine göre yapılmakta olan görev taksiminde olduğu gibi, çalışan personelin notlandırılması da birbirleri arasındaki performans farklılıkları gözetilerek yapılmaktadır. Oysaki yapılması gereken çalışanların mevcut performans düzeylerini karşılaştırmak yerine, görev taksiminde her kişi için ayrıntılı belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi esas alınmalıdır.

Adliyelerde çalışan personel liyakat, tecrübe ve yıl içerisinde göstermiş oldukları performansa göre değil; kadro, derece ve kademelerine göre ücret almaktadırlar. Almış oldukları ücretler normal aylıklarına ilave edilen fazla mesai tazminatı ve keşiflerden meydana gelip; meclis adalet komisyondan yeni geçen tasarıyla nöbet tazminatına da hak kazanmışlardır. Fakat şunu da belirtelim ki; adli personel diğer kamu çalışanlarıyla aynı temel haklara sahip olmalarına karşın, daha mağdur bir durumdadır. Bunun temel sebebi de 8 saatlik çalışma mesaisi boyunca göstermiş olduğu performansa hiçbir kamu çalışanı tâbi değildir. AB'ye üye devletlerdeki mahkemelerin idari personeliyle parasal haklar ve iş yoğunluğu açısından mukayese bile edilemeyecek olan Türk Adli Personeli çalıştığına karşılığını almamaktadır.

Takdir belgesi dışında başka bir ödüllendirmeye tâbi olmayıp, sosyal ve ekonomik haklar açısından mağdur durumda olan kalem çalışanları gerek mesleğe girişte gerekse asli memurluğu esnasında çeşitli hizmet içi eğitimler görmektedir. Fakat bu eğitimler tam anlamıyla verilemediğinden, memurların hizmetleri ifa etmesinde kâfi gelmemektedir. Bu yüzden sene başlarında mahkemelerde yapılmakta olan görev taksimleriyle nitelikli elemanların daha teknik ve etkin görevlere getirilerek, mevcut performanslarının arttırılmaya çalışıldığını görmekteyiz. Tabi böyle bir uygulama üst düzey performans göstermiş olan çalışkan personelin daha büyük bir iş yükü ve sorumluluğun altına sokarak, yetersiz ve sorunlu personelin iş yükünün de devralınması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışanın değil, çalışmayanların kollanması söz konusudur. Bunun temel sebebi de komisyonların elinde yeterli sayıda nitelikli personelin olmaması ve “torba kadro” sisteminin adliyelere tahsis edilmemesidir.

Yapılabilecek olan tek şey ise ilgili mahkemece yetersiz görülen personelin komisyona bildirilip, başka bir mahkemeye görevlendirilmesinin sağlanmasıdır. Tabii yerini değiştirmek sorunu çözmediği gibi, yeni gönderilen mahkemedeki işlerin aksamasına da sebep olmaktadır.

Hâkimler yapmış oldukları değerlendirmeler esnasında sicil raporlarında yer alan değerlendirme kriterlerine tamamen bağlı kalıp; yazı işleri müdürlerinin görüş ve önerilerini de dikkate almaktadırlar. Sicil raporların yer alan tüm kriterleri göz önünde tutmak koşuluyla, tüm personelden öncelikli beklentileri; sorumluluk, tarafsızlık ve mesleki bilgidir. Sorumluluğun önemi ise görev bilinciyle açıklamakta ve gerçekten sorumlu bir çalışanın taşıması zaman içinde tüm kriterleri yerine getireceğini söylemektedirler. Yöneticilik durumunda çalışan personel olan yazı işleri müdürlerinden olan temel beklentileri ise; planlama - organizasyon, doğru karar verme kabiliyeti, denetim, maiyetindekileri değerlendirme - yetiştirme başarısı ve mevzuattaki değişikliklere intibaktır. Ayrıca sicil raporlarında şahsiyet değerlendirmesi adı altında çok önem taşıyan bir bölüm daha bulunmaktadır. Zira bu kısım ilgili birinci ve ikinci sicil amirlerince el yazısıyla doldurmakta ve değerlendirme formunda yer almayan veya çok yüzeysel belirtilen kriterlerin açıklama ve yorumuna imkan tanımaktadır. Bu kısımda personelin güvenilirliği ve üst göreve ehil olması en önem verilen yorumdur.

Mahkeme ve komisyon başkanlarıyla yapmış olduğumuz anketler neticesinde, adliyelerde personel alımları için önceden belirlenmiş spesifik mülakat soruları bulunmadığı ve işe alımla ilgili bazı siyasi çevrelerden bir takım talepler olabildiği gözlenmektedir.

Özetle mahkemelerdeki kalemlerin en önemli sorunu verilen görevleri zamanında yerine getiremeyip, hedeflenen kaliteye ulaşamayan personeldir. Bunun temel sebebi de mahkemelere intikal eden dosya sayısının çalışan personelce karşılanamayacak kadar fazla olmasıdır. Fakat yapılan tüm değerlendirmelerde personelin sayıca eksik olması gözetilerek adil ve tarafsız bir şekilde notlandığı tespit edilmiştir. Araştırmalarımız sonucunda adliyelerde performans yönetim sisteminin olduğu ve performans değerlendirmelerinin sicil yönetmeliğine göre yapıldığı tespit

edilmiştir. Şuan olmamakla beraber mevcut değerlendirme sisteminin başarısı; performans değerlendirme göstergeleri ve bunlara ait değerlendirme kriterlerinin etkin ve objektif kullanımına bağlıdır.

Bursa Adliyesi'nde performans yönetim sisteminin gelişmesine yönelik elde ettiğimiz sonuçlar neticesindeki önerilerden bazıları şunlardır:

Sonuç kısmında da belirttiğimiz gibi adliyelerde mevcut bir performans yönetim sistemi vardır ve performans değerlendirmeleri sicil yönetmeliğine göre yapılmaktadır. Fakat mevcut değerlendirme kriterlerinin etkin olarak kullanılamaması tüm değerlendirme sistemin başarısını etkilemektedir. Bu yüzden sistemin başarısı, performans değerlendirme göstergelerinin sisteme tam olarak dahil edilip; bu göstergelere ait değerlendirme kriterlerinin spesifik ve ölçülebilir kılınmasına bağlıdır. Sicil raporlarında yer alan kriterler; liyakat, tecrübe ve çıkarılan iş gibi ölçülebilir performans göstergelerini içerisinde barındırmalı ve sicil amirlerinin subjektif değerlendirmelerine (takdirine) bırakılmadan olası bir standart yakalanmalıdır.

Değerlendirme kriterlerinin taşınması gereken çalışma azmi, işe bağlılık, mevcut performans düzeyi, liyakat düzeyi ve tecrübeyle ilgili özelliklerin yanında yersel farklılıklar da göz önüne alınmalıdır. Şöyle ki; Bursa, İstanbul, Ankara gibi büyük şehirlerdeki iş yoğunluğu ve çıkarılan iş miktarıyla; Bitlis, Bilecik, Kırşehir gibi küçük illerin iş yoğunluğu ve mahkemelere intikal eden dava sayısı aynı değildir. Dolayısıyla çıkarılan işe ve mevcut performanslarına göre ücretlendirmek istediğimiz çalışanlarımızın yersel farklılıklarını da göz önünde bulundurmalıyız. Tabi burada yapılması gereken uygulama küçük şehirlerdeki çalışanların maaşlarından kesinti yapmak değil; liyakat, tecrübe ve performansa dayalı “paralı hak” düzenlemelerini hayata geçirmek olmalıdır. Bunun dışında yapılabilecek bir diğer uygulamada büyük şehirlerde görev yapan adliye çalışanlarının fazla mesai, nöbet tazminatları ve keşif ücretlerinin arttırılmasıdır. Özetle yapılması gereken şey, işe göre ücreti esas alıp; çok çalışan personele hak ettiği ödemeyi yapmaktır. Yada başka bir deyişle yapılacak değerlendirmeler sonucu verilecek maaş görevin zorluğuna uygun olmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sadece paralı haklar, maddi özendiriciler ve ek

ödemelerin dışında normal ücretlerinde bu uygulama içerisine alınmasıdır. Yani tüm adliye çalışanlarına kadro, derece ve kademeye göre ücret vermek yerine; liyakat, tecrübe ve mevcut performanslarını esas almak çok daha yerinde olacaktır.

Her sene yapılacak olan sicil değerlendirmelerinin kişiler arası karşılaştırmalara göre değil, görev taksiminde belirtilmiş olan işlerin gerçekleştirilme düzeyine göre yapılması gereklidir. Yani kalem personelinin sene başında kendisine verilmiş olan görevleri belirtilen zaman ve kalitede yapmamışsa olumsuz sicile tâbi olmalıdır. Yapılması gereken her bireyi kendi içerisinde değerlendirmeye tâbi tutmak olmalıdır. Bunlar arasından hizmet içi eğitimler almasına karşın gerekli seviyeyi sağlayamamış yetersiz personel ilgili mahkemelerce komisyonlara bildirilerek; performans kayıplarının giderilmesi ve gerekli donanımı sağlamaları için Türkiye çapında merkezi bir eğitime tâbi tutulmalıdırlar. Verilen eğitimler sonucunda sınava alınacak olan bu yetersiz personel sınav sonuçlarına göre “kura usulü dağıtım” tâbi olmalıdır. Dolayısıyla bu tür niteliksiz personelin zaten eksik istihdamla çalışan adliyelere daha büyük bir kısır döngüye sürüklenmesinin önüne geçilmiş ve hizmette devamlılığı esas alan devletin, çalışan personelinin korunması sağlanmış olacaktır. Fakat sistemin işleme gerekli yasal düzenlemelerin bir an önce yapılıp, çalışan personelin 6 aylık siciller verilmesini ve memuriyet hayatı boyunca olası performans kayıpları için sınava tâbi olmasını gerektirmektedir. Bu konu da yapılması gerekli bir diğer düzenlemede merkeze gönderilen yetersiz personelin işlerini ifa edecek personelin temini için adliyelerdeki komisyonlara yeterli yedek kadro tahsisidir. Gerekli kadro tahsisi aynı zaman da mevcut sistemin en sorunlarından. Çünkü adliyelerdeki iş yoğunluğu mevcut personel sayısı ile karşılanamayacak kadar fazladır. Sonuçta işler beklenenden daha fazla zaman almakta ve gereken kaliteyi taşımamaktadır. Bu tür açmazların içine bir de ilgili komisyonların gerekli nicel ve nitelikteki personelden mahrum oluşu (torba kadro sisteminin olmayışı) adliyelerdeki olası sorunların daha da büyümesine sebebiyet vermektedir.

Daha öncede belirttiğimiz gibi değerlendirme sisteminin başarısı; performans değerlendirme göstergelerinin siteme tam olarak dahil edilip, bu göstergelere ait değerlendirme kriterlerinin spesifik bir hale getirilerek hakkınca uygulanmasına ve çalışanların

performanslarını değerlemeye uygun bu ölçülebilir kriterlerin sicil raporlarına dahil edilmesine bağlıdır. Bunu sağlamak içinde sicil raporlarının içerisine ayrıntılı iş tanımları ve ücret cetvelleri eklenmelidir. Netice de sicil raporlarının etkinliği; adliye personelinin kuruma olan aylık katkısının günlük ortalamasını dakika cinsinden hesaplamakla sağlanabilir.

Son olarak belirtmeliyiz ki; paralı hak düzenlemeleri, nöbet tazminatları, izin ve ek ödemelerin yanında; çalışan sayısı, sosyal haklar, sendikal faaliyetler ve gerekli nitelikteki hizmet içi eğitimlerin arttırılması personelin mevcut performansının yükseltilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca adliyelerdeki teknoloji kullanımı yaygınlaştırılarak, mahkemeler arasında kurulacak ortak bir ağla gerekli yazışmalar çok daha kolay ve hızlı olabilecektir. Sonuç olarak mevcut adli yargı sistemi çok daha etkin ve ekonomik bir nitelik kazanacaktır.

EKLER

Ek 1:

KİŞİ BAŞINA DÜŞEN MAHKEMELER İÇİN YAPILAN KAMU HARCAMALARI ve ADLİ YARDIM		
	Kişi Başına Mahkeme Bütçesi	Kişi Başına Adli Yardım
Andora	49,58	3,40
Ermenistan	1,03	0,01
Avusturya	69,63	1,67
Azerbaycan	0,64	0,02
Belçika	64,41	3,90
Bulgaristan	3,53	0,14
Hırvatistan	30,43	Mahkeme bütçesine dahildir.
Çek Cumhuriyeti	21,02	0,84
Danimarka	29,80	7,25
Estonya	12,24	1,09
Finlandiya	41,05	9,98
Fransa	28,35	4,64
Makedonya	6,95	0,22
Almanya	53,15	5,59
Macaristan	27,00	Rapor edilmedi.
İzlanda	32,39	3,56
İrlanda	22,21	13,96
İtalya	45,98	0,78
Letonya	6,70	0,30
Lihtenştayn	224,08	53,92
Litvanya	9,63	0,46
Malta	23,53	0,04
Moldova	0,80	0,03
Hollanda	41,01	12,66
Norveç	39,33	18,03
Polonya	17,33	0,43
Portekiz	46,98	2,94
Romanya	5,40	0,08
Rusya Federasyonu	4,62	0,01
Slovak Cumhuriyeti	11,24	0,11
Slovenya	51,42	Rapor edilmedi.
Sırbistan Karadağ	20,01	Rapor edilmedi.
İspanya	23,52	Rapor edilmedi.
İsveç	44,44	11,59
İsviçre	102,66	7,00
Türkiye	3,66	0,13
Ukrayna	2,31	0,01
İngilter ve Galler	16,89	53,8
Kuzey İrlanda	11,87	18,73

Kaynak: <http://www.abgm.adalet.gov.tr/> Avrupa Etkin Yargı Komisyonu Raporu (CEPEJ), (13 Mart 2005)

Ek 2:

CEZA ve HUKUK DAVALARINDA ADLİ YARDIM					
	Ceza Davalarında Adli Yardım		Hukuk Davalarında Adli Yardım		Toplam Adli Yardım Yıllık Bütçesi
	Yıllık Harcama	Yardımda Bulunulan Dava Sayısı	Yıllık Harcama	Yardımda Bulunulan Dava Sayısı	
Ermenistan	19.000	428	n.r.	n.r.	19.000
Moldova	104.088	1.497	n.r.	n.r.	104.088
Andora	46.427	515	0	40	228.384
Letonya	689.400	1.181	n.r.	n.r.	689.400
Bulgaristan	n.r.	28.403	n.r.	4.506	1.132.581
Türkiye	7.133.991	238.544	1.982.333	3.708	9.116.324
Kuzey İrlanda	17.300.000	26.430	14.240.000	61.803	31.560.000
Belçika	n.r.	52	n.r.	60.022	40.225.000
İtalya	44.612.853	73.305	122.325	203	44.735.178
İsviçre	21.139.168	24.948	30.020.522	11.767	51.223.771
Finlandiya	n.r.	35.490	n.r.	12.665	51.600.000
İrlanda	37.350.000	30.060	17.350.000	4.971	54.700.000
Norveç	73.593.073	n.r.	37.433.518	5.600	81.577.131
İsveç	79.477.836	68.425	24.336.661	22.991	103.595.240
Hollanda	93.514.400	116.800	109.113.000	211.406	202.627.400
İskoçya	139.700.000	83.159	40.800.000	35.948	218.200.000
Fransa	81.000.000	290.385	198.000.000	398.252	279.000.000
Almanya	88.000.000	n.r.	374.000.000	495.686	462.000.000
İngiltere ve Galler	1.600.000.000	1.640.000	1.200.000.000	1.017.000	2.800.000.000

Kaynak: <http://www.abgm.adalet.gov.tr/> Avrupa Etkin Yargı Komisyonu Raporu (CEPEJ), (13 Mart 2005)

Ek 3:

ADLİ YARDIM: DAVA BAŞINA VERİLEN MİKTAR			
	Yıllık Adli Yardım Bütçesi	Adli Yardım Yapılan Dava Sayısı	Dava Başına Yapılan Ortalama Adli Yardım Miktarı
Bulgaristan	1.132.581	33.189	34
Türkiye	9.116.324	242.252	38
Ermenistan	19.000	428	44
Moldova	104.088	1.497	70
Kuzey İrlanda	31.560.000	88.233	358
Fransa	279.000.000	688.637	405
Andora	228.384	555	412
İsviçre	51.223.771	117.191	437
İskoçya	218.000.000	381.391	572
Letonya	689.400	1.181	584
Finlandiya	51.600.000	83.585	617
Hollanda	203.000.000	328.206	617
İspanya	95.864.422	149.956	639
Belçika	40.225.000	60.074	670
İngiltere ve Galler	2.800.000.000	2.658.000	1.053
İsveç	104.000.000	94.308	1.098
İrlanda	54.700.000	35.031	1.561
İzlanda	1.024.829	462	2.218
Danimarka	38.935.860	16.000	2.433

Kaynak: <http://www.abgm.adalet.gov.tr/> Avrupa Etkin Yargı Komisyonu Raporu (CEPEJ), (13 Mart 2005)

Ek 4:

MAHKEMELERE AÇILAN DAVA SAYISI (HER BİR 100.000 KİŞİ İÇİN)							
	Dava Türlerine Göre Mahkemelere Açılan Yıllık Dava Sayısı						
	Ceza Davaları	Hırsızlık Davaları	Adam Öldürme Davaları	Hukuk Davaları	Boşanma Davaları	Davanın Reddi	Toplam Dava Sayısı
Andora	1.184	39	0	4.257	85	37	5.441
Ermenistan	162	2	5	1.444	69	83	1.606
Avusturya	814	-	-	2.222	312	-	3.036
Azerbaycan	11	-	3	869	104	8	880
Belçika	-	19	1	6.787	301	-	-
Bulgaristan	418	254	2	2.136	191	53	2.554
Hırvatistan	628	-	-	2.817	134	782	3.445
Çek Cum.	756	-	-	2.609	359	-	3.365
Danimarka	2.376	-	-	2.394	118	-	4.770
Estonya	652	14	-	1.939	99	-	2.591
Finlandiya	1.194	11	2	3.397	343	5	4.591
Fransa	1.061	-	-	2.650	302	175	3.711
Makedonya	498	109	2	3.242	-	-	3.740
Gürcistan	67	5	5	987	46	20	1.054
Almanya	2.216	-	-	1.166	249	-	3.381
Macaristan	1.039	-	-	5.261	350	324	6.300
İzlanda	1.889	3	2	9.079	-	-	10.968
İrlanda	113	-	1	6.619	101	-	6.732
İtalya	904	95	5	6.241	91	2.706	7.145
Letonya	578	28	3	2.163	327	39	2.741
Lichtenştayn	5.017	3	0	24.313	390	-	29.330
Litvanya	437	-	-	5.101	-	-	5.537
Malta	288	218	6	1.538	-	22	1.826
Moldova	513	5	8	4.611	381	13	5.125
Hollanda	1.556	32	1	2.641	220	427	4.197
Norveç	1.933	-	-	284	-	-	2.217
Polonya	1.024	-	-	6.970	132	715	7.994
Portekiz	793	-	-	5.747	97	-	6.540
Romanya	239	435	-	4.249	331	17	4.488
Rusya Fed.	577	163	16	3.574	380	23	4.151
SlovakCum.	452	19	2	17.545	279	-	17.997
Slovenya	737	7	3	1.936	154	7	2.673
Sırbistan Karadağ	261	83	140	2.309	122	66	2.571
İspanya	1.054	219	3	3.201	46	153	4.255
İsveç	1.835	-	-	1.731	301	-	3.567
İsviçre	-	20	3	4.171	230	-	-
Türkiye	1.129	198	10	2.223	219	-	3.352
Ukrayna	37	7	9	10.338	379	12	10.378
İng ve Galler	3.000	30	1	3.231	331	77	6.230
Uk-Kuzey İrlanda	-	-	1	5.518	148	-	-

Kaynak: <http://www.abgm.adalet.gov.tr/> Avrupa Etkin Yargı Komisyonu Raporu (CEPEJ), (13 Mart 2005)

Ek 5:

MAHKEMELERE AÇILAN DAVA SAYILARI (RAPOR EDİLEN MUTLAK RAKAMLAR)						
	Ceza	Gasp	Öldürme	Özel Hukuk ve İdare	Boşanma	İşten Çıkartma
Andora	795	26	0	2.859	57	25
Ermenistan	5.202	60	170	46.341	2.203	2.649
Avusturya	65.698	-	-	179.241	25.199	-
Azerbaycan	920	-	268	71.253	8.570	686
Belçika		1.938	71	699.712	31.065	-
Bulgaristan	32.787	19.906	172	167.571	14.982	4.185
Hırvatistan	27.887	-	-	124.994	5.956	34.697
Çek Cumh.	77.165	-	-	266.101	36.665	-
Danimarka	127.548	-	-	128.513	6.339	-
Estonya	8.841	190	-	26.295	1.337	-
Finlandiya	61.751	549	80	175.660	17.740	252
Fransa	638.602	-	-	1.594.700	182.000	105.486
Makedonya	10.081	2.200	43	65.562	-	-
Gürcistan	2.949	240	211	43.140	1.993	867
Almanya	1.830.270	-	-	962.709	205.897	-
Macaristan	105.406	-	-	533.585	35.453	32.910
İzlanda	5.443	10	5	26.166	-	-
İrlanda	4.412	-	55	259.297	3.945	-
İtalya	518.000	54.437	3.061	3.577.307	52.096	1.551.028
Letonya	13.401	652	67	50.164	7.591	906
Lihtenştayn	1.699	1	0	8.233	132	-
Malta	1.101	835	24	5.884	-	85
Moldova	18.519	167	306	166.319	13.744	466
Hollanda	248.949	5.173	196	422.600	35.153	68.331
Norveç	87.466	-	-	12.864	-	-
Polonya	391.487	-	-	2.664.634	50.424	273.300
Portekiz	82.539	-	-	598.138	10.115	-
Romanya	51.877	94.508		923.535	71.972	3.656
Rusya Fed.	837.327	236.973	23.932	5.189.909	552.363	33.397
Sırbistan K.	19.628	6.218	10.504	173.109	9.163	4.979
Slovak C.	24.299	1.012	132	943.781	14.984	-
Slovenya	14.484	131	58	38.017	3.025	135
İspanya	441.001	91.540	1.199	1.339.425	19.147	64.094
İsveç	164.100	-	-	154.797	26.918	-
İsviçre	-	1.500	232	305.197	16.835	-
Türkiye	791.992	138.951	7.191	1.559.963	153.409	-
İngiltere ve Galler	1.561.104	15.644	713	1.681.322	172.311	39.882
K. İrlanda	-	-	10	93.000	2.500	-
Ukrayna	17.809	3.391	4.202	4.943.800	181.000	5.700
İskoçya	51.222	730	101	120.385	-	-

Kaynak: <http://www.abgm.adalet.gov.tr/> Avrupa Etkin Yargı Komisyonu Raporu (CEPEJ), (13 Mart 2005)

Ek 6:

DAVA TÜRLERİNE GÖRE KARAR SAYILARI (RAPOR EDİLEN MUTLAK RAKAMLAR)					
	Gasp	Öldürme	Özel Hukuk / İdare	Boşanma	İşten Çıkartma
Andora	31	0	2.842	33	-
Ermenistan	44	94	40.455	1.640	2.426
Avusturya	543	57	75.844	-	-
Azerbaycan	-	229	58.183	5.768	438
Belçika	-	-	670.481	42.472	-
Bulgaristan	1.476	172	177.713	15.247	4.855
Hırvatistan	-	-	131.452	-	-
Çek Cum.	-	146	-	31.758	254
Danimarka	-	-	129.568	6.547	-
Estonya	186	-	23.090	995	-
Finlandiya	425	90	160.961	17.962	419
Fransa	5.576	529	1.552.700	128.971	94.726
Makedonya	1.980	34	32.592	-	-
Gürcistan	215	149	37.090	1.658	522
Almanya	-	-	-	205.897	-
Macaristan	-	-	527.666	36.722	29.655
İzlanda	10	6	26.166	-	-
İrlanda	-	46	263.693	2.591	-
İtalya	-	-	1.144.446	43.456	70.419
Letonya	651	75	37.598	6.411	445
Lihtenştayn	1	0	8.334	126	-
Litvanya	-	-	174.952	-	-
Malta	857	11	7.064	-	36
Moldova	242	275	155.966	11.594	344
Hollanda	3.780	201	326.200	34.245	65.537
Norveç	-	-	6.024	-	-
Polonya	10.248	572	2.052.936	50.424	267.932
Portekiz	1.937	219	531.972	10.007	2.810
Romanya	73.660	-	778.201	57.817	2.811
Rusya Fed.	185.388	21.166	4.442.317	452.872	22.404
Sırbistan K.	4.100	6.267	116.379	6.924	2.985
Slovak C.	657	78	724.484	13.752	554
Slovenya	128	31	48.639	2.920	1.485
İspanya	-	-	545.752	17.695	61.976
İsveç	827	89	153.568	27.415	-
İsviçre	570	56	310.856	16.363	-
Türkiye	118.116	6.677	1.518.847	149.613	-
Ukrayna	3.538	4.172	4.880.400	182.900	5.700
İng. Galler	8.883	362	99.483	144.408	3.824
Kuzey İrlanda	123	10	93.000	2.500	-
İskoçya	729	101	97.096	10.826	-

Kaynak: <http://www.abgm.adalet.gov.tr/> Avrupa Etkin Yargı Komisyonu Raporu (CEPEJ), (13 Mart 2005)

Ek 7:

EURO BAZINDA HÂKİMLERİN YILLIK MAAŞI			
	Tüm Memurların Yıllık Ortalama Maaşı	Mesleğin Başındaki Bir Hâkimin Yıllık Aldığı Maaş	Yüksek Mahkeme Yada Temyiz Mahkemesi Hâkiminin Yıllık Aldığı Maaş
Andora	18.038	61.100	32.139
Ermenistan	607	4.125	4.800
Avusturya	21.424	28.146	110.698
Azerbaycan	800	4.000	5.150
Bulgaristan	1.585	3.200	7.169
Hırvatistan	8.800	21.060	55.512
Çek Cum.	5.950	15.153	47.100
Danimarka	-	77.252	114.198
Estonya	4.915	18.744	25.776
Finlandiya	28.800	48.000	99.000
Fransa	21.000	23.793	65.470
Gürcistan	612	2.724	3.432
Almanya	25.500	35.542	82.787
Macaristan	5.820	17.239	33.695
İzlanda	29.512	76.071	86.413
İrlanda	26.405	108.092	188.389
İtalya	-	33.352	108.885
Letonya	5.041	6.377	9.407
Lihtenştayn	62.745	111.586	-
Litvanya	4.198	12.714	32.348
Malta	-	31.627	36.530
Moldova	780	1.560	2.630
Hollanda	37.300	61.275	108.890
Norveç	42.039	81.083	114.753
Polonya	6.631	12.563	22.100
Portekiz	8.005	32.272	77.583
Romanya	2.304	8.406	13.017
Sırbistan Karadağ	2.110	9.122	12.427
Slovak Cum.	4.236	10.366	15.292
Slovenya	12.780	22.084	44.165
İspanya	17.104	42.850	111.836
İsveç	22.282	53.278	88.796
İsviçre	51.480	100.000	200.000
Ukrayna	1.223	1.944	11.249
İngiltere ve Galler	36.166	167.672	265.960
İskoçya	36.166	218.664	247.180
Türkiye	3.000	6.000	18.000

Kaynak: <http://www.abgm.adalet.gov.tr/> Avrupa Etkin Yargı Komisyonu Raporu (CEPEJ), (13 Mart 2005)

Ek 8:

**DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16'INCI MADDESİ,
SİCİL RAPORLARININ DOLDURULMASINDA UYGULANACAK
NOT USULÜ ve NOTLARIN DERECELENDİRİLMESİ**

Madde 16 — Sicil amirleri, Sicil raporunun memurların mesleki, Yöneticilik ve yurtdışı 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:

- a) 60 dan 75'e kadar olanlar **orta**,
- b) 76 dan 89'a kadar olanlar **iyi**,
- c) 90 dan 100'e kadar olanlar için **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.

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUMU ve DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)			
Not : Bu sütun, Yönetmelik'in 17'nci Maddesi gereğince tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.			
1'inci Sicil Amirinin Düşüncesi	2'inci Sicil Amirinin Düşüncesi	3'üncü Sicil Amirinin Düşüncesi	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1'inci Sicil	2'inci Sicil	3'üncü Sicil

	Amirinin Notu	Amirinin notu	Amirinin notu
1-Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma, takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2-Görevine bağlılığı, işheyecanı, 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 farklarından etkilenmeme)			
8-İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseyi insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
9-Disipline riyeti?			
10-Görevini yerine getirmedeki çalışkanlığı,			

kabiliyeti ve verimliliği?			
11-Yurt dışı görevlerde temsil yeteneği ve yabancı dil bilgisi? (sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için)			
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLAR (YALNIZ YÖNETİCİLİK DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
SORULAR	1'inci Sicil Amirinin Notu	2'inci Sicil Amirinin notu	3'üncü Sicil Amirinin 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 değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7-İş hakimiyeti ve kendine güveni?			
8-Soyal ve beşeri münasebetleri?			

Kaynak: Adalet Bakanlığı Bursa Adalet Komisyonu Başkanlığı

Ek 9:**Mahkeme ve Komisyon Başkanlıklarında Kullanılan Anket Soru Cetveli**

Bu anket Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, “Performans Yönetim Sistemi: Bursa Adliyesi’nde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinin uygulama kısmı için yapılmaktadır. Uygulama içinde sizlerin görüşleri bu araştırmanın sonuçları açısından büyük değer taşımaktadır. Zamanınızı ayırdığınız ve soruları içtenlikle yanıtladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ahmet Yılmaz AKBULUT
Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı

ANKET SORULARI

1. Hangi mahkemede görev yapmaktasınız?.....
2. Bu meslekteki görev süreniz nedir?.....
3. Yaşınız?.....
4. Cinsiyetiniz?.....

Aşağıda yer alan önermelere, katılma derecenizi aşağıda verilen ölçekte ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz.

5. Mevcut performans değerlendirme sistemimiz adli personelin verimliliğini yeterince ölçebilmektedir.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
6. Yazı işlerindeki personelimizin görev paylaşımı, performans düzeylerine göre gerçekleştirilmektedir.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
7. Performans değerlemede çalışanlarımızın mevcut ve geçmiş performans düzeyleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurulmaktadır.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
8. Yapılan performans değerlemelerinde, çalışanlarımızın önceki yıllara ait değerlendirme formları kullanılmaktadır.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
9. Çalışanlarımızın ücret ve terfi bakımından; performans, yapmış oldukları iş ve liyakatlarına göre değerlendirilmesini öngören “paralı hak düzenlemeleri” adliyelere ciddi bir verimlilik artışı getirebilecektir.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
10. Sicil raporlarındaki değerlendirme kriterlerimizin puanlandırılması objektif yapılamamaktadır.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
11. Adli personelin 1 yıl içinde göstermiş olduğu performans düzeyleri yazılı bir şekilde not alınmaktadır.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
12. Çalışanların mevcut performansları birbirleriyle karşılaştırılmalıdır.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
13. Diğer mahkemelerin değerlemede verdikleri yüksek notlar, performans değerlemelerimize etkide bulunmaktadır.
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum

- 14. Yapılmakta olan personel alımlarımız için önceden belirlenmiş spesifik mülakat soruları bulunmadığı gibi; işe alımla ilgili siyasi çevrelerden de bir takım talepler olabilmektedir.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 15. Yapmakta olduğumuz performans değerlemelerinin, profesyonel şirketlerce yerine getirilmesinin ekonomik olmayacağını düşünmekteyim.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 16. Üst düzey performans gösteren çalışanlarımıza “takdir belgesi” dışında başka bir ödüllendirme yapamamaktayız.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 17. Personel performansları değerlendirilirken maddi özendiricilerin değerlendirilmesine dahil edilmesi, sürdürülebilir başarı ve yüksek performans sağlayacaktır.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 18. Çalışanlarımız verilen görevleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirememektedir.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 19. Mahkemelerdeki etkinliğin sağlanamamasının nedenlerinden biri de dosya sayısının fazlalığıdır.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 20. Yazı işlerindeki çalışan sayısının arttırılması, yürütülmekte olan işleri etkin kılacaktır.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 21. Hizmet içi eğitimlerdeki yetersizliğin giderilmesi, yürütülmekte olan işleri etkin kılacaktır.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 22. Adliyelerdeki performans değerlendirme sisteminin etkin bir işletim kazanması “torba kadro” sistemiyle gerçekleşebilecektir.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 23. Liyakat, tecrübe ve çıkarılan iş gibi objektif, spesifik ve ölçülebilir performans göstergelerinin değerlendirme kriterlerinin içerisine eklenmesiyle; performans değerlendirme sisteminin başarısı artacaktır.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 24. Performans değerlendirme sisteminde etkinliğin sağlanabilmesi için; değerlendirme kriterlerindeki gerekli düzenlemelerin yanında, yerel farklılıklar ve iş yükünün de göz önüne alınması gerekir.**
1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum
- 25. Personelinizin sicil raporlarını doldururken yapmakta olduğunuz performans değerlemesine ne kadar süre ayırıyorsunuz?**
1- 1 Gün 2- 1 Hafta 3- 1 Ay 4- 3 Ay 5- Sürekli

Aşağıda yer alan sorulardaki seçeneklerin tümünü önem derecesine göre sıralayınız. (5= En önemli)

- 26. Personelinizin performansının değerlendirilmesinde karşılaştığınız aşağıdaki seçeneklerin tümünü önem derecesine göre sıralayınız?**
- Zaman yetersizliği
 Sistemin etkin olmaması
 Mevcut değerlendirme kriterlerinin yetersizliği
 Ödenek yetersizliği
 Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği

27. Sicil raporlarında yer alan personelinizin mesleki ehliyetinin değerlendirilmesiyle ilgili aşağıdaki kriterlerin tümünü önem derecesine göre sıralayınız?

- Disiplin
- Amirlere karşı tutum
- Sorumluluk
- Tarafsızlık ve mesleki bilgi
- Göreve bağlılık ve işbirliği yapma

28. Birinci derece sicil amiri olduğunuz yazı işleri müdürünüzün değerlendirilmesi ile ilgili aşağıdaki kriterlerin tümünü önem derecesine göre sıralayınız?

- Karar verme kabiliyeti
- Planlama-organizasyon
- Denetim
- Mevzuat ve teknoloji değişikliklerine intibak
- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirme başarısı

29. Performans değerlendirmesini yapacak olan amirin taşıması gereken özelliklerin tümünü önem derecesine göre sıralayınız?

- Tarafsız olmak
- İşinde ehil olmak
- Sosyal ve beşeri münasebetleri
- Maiyetindekileri yetiştirmede başarılı olmak
- Sabırlı olmak

30. Kurumunuz da performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?

- 1- Evet 2- Hayır

31. Mahkeme ve yazı işlerinizdeki örgütsel yapıyı tanımlayıp; yazı işleri personelinizin yaş, cinsiyet ve eğitim durumları hakkında bilgi verir misiniz?.....

.....

.....

.....

32. Mahkemeniz, genel olarak ne tür davalara bakmaktadır?.....

.....

.....

KAYNAKÇA

Kitaplar

AKAL Zuhâl, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1992.

AKAT İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

AKGEYİK Tekin, **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık**, İstanbul, 2001.

ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1996.

ARMSTRONG Michael, **Employee Reward**, Institute Of Personnel And Development, London, 1996.

ARMSTRONG Michael, **A Handbook Of Personnel Manegement Practice**, Kogan Page Limited, London, 1994.

AŞKUN İnal Cem, **İşgören**, Baytaş Yayıncılık, İstanbul, 1982.

ATAAY İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1.Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, İstanbul, 1990.

AYTEK Bintuğ, **İşletmelerde Zaman Kullanımı ve İş Verimliliğini Etkileyen Sosyo - Ekonomik Faktörler**, AİTİA Yayınları, Yayın No: 115, Ankara, 1978.

BALCI Asım, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, içinde “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

BARUTÇUGİL İsmet, **Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi Eğiticinin Eğitimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

BAŞ İ.Melih ve ARTAR Ayhan, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları, Yayın No: 435, Ankara, 1991.

BİLGİN Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990.

BİNGÖL Şener, **Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi**, Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 516, Ankara, 1993.

BİNTUĞ Aytek, **İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, Ankara İTİA Yayınları, Yayın No: 155, Kalite Matbaası, Ankara.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet ve KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet ve KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 260, Ankara, 1995.

CANMAN Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara, 2000.

CANMAN Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Yayın No:252, Ankara, 1993.

CEYLAN Ramazan, **İşletmelerde Personel Disiplini**, Met Yayınları, Eskişehir, 1993.

ÇOROĞLU Çağlar, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

DİCLE Ülkü, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 43, Ankara, 1982.

DRUCKER Peter F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çev. Bülent Toksöz, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1998.

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 248, İstanbul, 1991.

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikaları**, Der Kitabevi, İstanbul, 1997.

ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Yayınları, İstanbul, 1997.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

GARİH Üzeyir, **Yönetim Teknikleri**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

GÜRÜZ Demet ve YAYLACI Gaye Özdemir, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004.

HALİS Muhsin ve TEKİNKUŞ Mehmet, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, içinde "Kamuda Performans Yönetimi", Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.

HARTLE Frank, **Performance Management, - Where Is It Going? Competency Based Human Resource Management**, Kogan Page, London, 1994.

KALKANDELEN Hayrettin, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, Ankara, 1997.

KİNG Patricia, **Performance Planning And Appraisal**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984.

KÖROĞLU Kazım, **Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosasawa Modeli**, MPM Yayınları, Yayın No: 507, Ankara, 1993.

MADDUX Robert B., **Effective Eprformance Appraisals**, Fourth Edition, Crisp Publications Inc.,2000.

Milli Prodükktivite Merkezi Yayınları, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1999.

ÖZTEKİN Ali, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

PALMER Margaret J., WİNTERS Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1988.

SONGUR H. Mehmet, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6, Ankara, 1995.

SÖZEN Ural, **Yönetici Değerlendirmesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, AİTİA Yayınları, Yayın No: 58, Ankara, 1973.

STEWART Valerie, STEWART Andrew, **Practical Performance Appraisal**, Gower Publishing Company Limited, England, 1980.

TAYMAZ Haydar, **Hizmet İçi Eğitim**, AÜSBF Yayınları, Yayın No: 94, Ankara, 1982.

TELİMEN Osman, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.

THOMPSON Brad Lee, **Yönetim Fonksiyonları Yeni Yöneticinin El Kitabı -1**, Çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

TİMUR Hikmet, **İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik**, TODAİ Yayınları, Yayın No: 207, Ankara, 1984.

TÜRKEKEL Asuman Uluçınar, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

TÜRKEKEL Asuman Uluçınar, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

TÜRKMEN İsmail, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Ankara, MPM Yayınları, Yayın No: 519, 1999, ss.29-34.

UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.

YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 200, İstanbul, 1988.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

Makaleler / Süreli Yayınlar

AKAL Zuhale, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı, 1995.

ARGÜDEN Yılmaz, “The Balanced Scorecard”, **Active Dergisi**, Nisan-Mayıs 1999.

ERGÜLEN, “360 Derecelik Dönüşüm”, **Kariyer Dünyası**, Ekim-1998.

GÜRKAN Yavuz, “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, **Vergi Dünyası**, Sayı: 169, Eylül-1995.

KASNAKLI Burcu, “Stratejiler İle Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, **Verimlilik Dergisi**, 2000/2.

ÖRNEK Ali Şahin, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 2, S: 3, 2000.

SERİNKAN Celalettin, “İşletmelerin Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, S: 4, 1996.

TİMUR Hikmet, “Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, **TODAİ Dergisi**, C.16, Eylül-1993.

TOPALOĞLU Neşet, “Guruplarda Performans Yönetimi Uygulaması Sorunlar ve Çözümler”, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak-1999.

TÜRKEK Süleyman, “Bazı Türk Bankalarında Başarı Değerlemesi ve Sorunları”, **HÜİİBF Dergisi**, C.1, S: 3, 1980.

UYARGİL Cavide, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, C. 18, S: 2, 1993.

Diğer Belgeler

Asosai Performans Değerlendirme Rehberi, Birinci basım, Sayıştay Araştırma/İnceleme ve Çeviri Dizisi, Ekim-2002.

SAVİ Fatma Zehra, “Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs, 2001.

İnternet Kaynakları

<http://www.insankaynaklari@melikglobal.com>, (10 Haziran 2005)

http://www.mcozden.com/bky_06.htm, (10 Haziran 2005).

“Sıra Dışı Organizasyonlar İçin Sıra Dışı Çözümler: Balanced Scorecard”,
<http://www.pcis.com.tr> (7 Mart 2005).

“360 Derece Geri Bildirim Sistemini Doğru Kullanmak”,
<http://www.insankaynaklari.com> (10 Nisan 2005).

TOKAY Dilek, “Etkili Mülakat Teknikleri”,
<http://www.sabanciuniv.edu.tr> (27 Mayıs 2004).

YÜKSEL Hilmi, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, hyuksel@kho.edu.tr,
(18 Mayıs 2005).

DİZİN

- A-**
- Amaçlara göre yönetim, 14, 17, 67, 68, 69, 70
- B-**
- Bars, 77, 78
- Balanced scorecard, 78, 79, 80, 81, 249, 250, 251
- Bireysel performans hedefleri, 41
- Bütçeye uygunluk ve kârlılık, 8, 14
- Ç-**
- Çalışma yaşamının kalitesi, 8, 13, 14, 48
- D-**
- Direkt indeks yöntemi, 71
- Değerlendirme merkezleri, 81,82
- E-**
- Ekonomiklik,1, 4, 5, 7, 8, 15, 16, 100, 101, 109, 110, 116, 122, 123, 130, 136, 143, 149, 155, 161, 167, 173, 179, 186, 193, 201, 213, 217, 219, 242, 245
- Etkenlik, 8, 9, 46, 68
- Etkililik, 8, 9, 19
- F-**
- Faaliyet planları, 1, 38, 41, 44, 100
- G-**
- Geri besleme, 18, 20, 26, 37, 38, 40, 41, 87, 92, 93, 153, 159, 165, 172, 178, 184, 190, 201, 210, 219, 241, 244
- Grafik dereceleme yöntemi, 64, 74
- H-**
- Hale etkisi, 83, 86
- İ-**
- İş analizi, 43, 44, 84, 85
- İş standartları yaklaşımı, 71
- K-**
- Kariyer geliştirme, 26, 28
- Kritik olay yöntemi, 73
- Kontrast hataları, 89
- Kontrol listesi, 75
- M-**
- Mülakat, 26, 32, 43, 59, 88, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 103, 107, 114, 120, 127, 128, 134, 141, 147, 153, 159, 165, 172, 178, 184, 190, 201, 218, 220, 221, 240, 241, 243, 244, 245, 251
- Ö-**
- Örgütsel hedefler, 40, 57
- P-**
- Performans planlama, 15, 26, 34, 36, 37, 38, 90
- Performans standartları, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 64, 67, 71
- Performans kriterleri, 1, 44, 45, 48, 79
- Performans yönetim sistemi, 1, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 44, 50, 55, 81, 83, 85, 100, 101, 102, 103, 219, 221
- Performans hedefleri, 20, 32, 71, 93, 94
- S-**
- Stratejik planlama, 26

Sicil raporu, 129, 211, 217, 236, 252

Sicil yönetmeliği, 100, 103, 109, 116,
122, 130, 136, 142, 143, 149, 155,
161, 167, 173, 179, 186, 193, 203,
211, 213, 217, 219, 221, 222, 242,
245

-T-

Toplam kalite yönetimi, 8, 11, 26, 30,
31, 246, 249

-U-

Ücret (maaş) yönetimi, 18, 19, 26, 27

-V-

Verimlilik, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 19,
47, 68, 73, 80, 100, 101, 103, 110, 116,
119, 122, 130, 136, 143, 149, 155, 161,
167, 168, 173, 179, 186, 193, 203, 213,
215, 217, 219, 242, 245, 246, 248, 249,
250

Verim ve girdilerden yararlanma, 8, 9

-Y-

Yenilik ve yaratıcılık, 8, 12

-Z-

Zorunlu seçme yöntemi, 76, 77