

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA UYGULAMAYA ALINACAK
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK
KAMU ÇALIŞANLARININ ALGISI
KARABÜK VALİLİĞİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan
Ahmet ÇELİK

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

Karabük
Haziran, 2019

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KAMU KURUMLARINDA UYGULAMAYA ALINACAK
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK
KAMU ÇALIŞANLARININ ALGISI
KARABÜK VALİLİĞİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan
Ahmet ÇELİK

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

Karabük
Haziran, 2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI	5
DOĞRULUK BEYANI	6
ÖNSÖZ	7
ÖZ	8
ABSTRACT	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	14
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	14
EVREN VE ÖRNEKLEM	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	16
1. BİRİNCİ BÖLÜM	18
1.1. Performans Değerlendirmeye İlişkin Temel Kavramlar	18
1.1.1. Performansın Bileşenleri	19
1.1.2. Performans Yönetimi	20
1.1.3. Performans Değerlendirme Kavramı	21
1.1.4. Performans Değerlendirmenin Temel İlkeleri	22
1.1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları	23
1.1.6. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	24
1.1.7. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları	26
1.2. Performans Değerlendirme Süreci	28
1.2.1. Performans Değerlendirme Planının Oluşturulması	29

1.2.2.	Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	29
1.2.3.	Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması	31
1.2.4.	Değerlendiricilerin Belirlenmesi.....	32
1.2.5.	Değerlendiricilerin Eğitimi	35
1.2.6.	Değerlendirme Periyotlarının Tespiti.....	35
1.2.7.	Performans Değerlendirme Yöntemleri	36
1.2.8.	Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler.....	36
1.2.9.	Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	38
1.2.10.	Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	39
1.2.11.	Çalışanın Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler.....	40
1.2.12.	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	41
1.2.13.	Geri Bildirim.....	50
1.3.	Kamuda Performans Değerlendirme Sisteminin Algısal Yönü (Algısal Hatalar ve Alınacak Önlemler).....	51
1.3.1.	Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar	51
1.3.1.1.	Hale ve Boynuz Etkisi	52
1.3.1.2.	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	52
1.3.1.3.	Belli Derecelere / Puanlara Yönelme	52
1.3.1.4.	Yönetici Tutumları.....	53
1.3.1.5.	Kişisel Önyargılar	53
1.3.1.6.	Pozisyondan Etkilenme	53
1.3.1.7.	Kontrast Hataları	53
1.3.1.8.	Performans Değerlendirmedeki Hataları Engelleyici Önlemler	54
2.	İKİNCİ BÖLÜM.....	55
2.1.	Dünya Geneline ve Ülkemizde Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	55
2.1.1.	Ülkelere Göre Performans Değerlendirme Uygulamaları	55
2.1.1.1.	İngiltere	55
2.1.1.2.	İrlanda	57
2.1.1.3.	Fransa	57
2.1.1.4.	Almanya.....	58
2.1.1.5.	Amerika	59

2.1.2.	Ülkemizde Performans Değerlendirme Uygulamaları	59
2.1.2.1.	Emniyet Genel Müdürlüğü	60
2.1.2.2.	Sağlık Bakanlığı.....	62
2.1.2.3.	399 Sayılı KHK'ya Tabi Kurumlar	63
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	65
3.1.	Kamu Personelinin Başarıların Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik	65
3.1.1.	Yönetmeliğin Kapsamı.....	65
3.1.2.	Başarı Değerlendirmenin Tanımı	65
3.1.3.	Başarı Değerlendirmenin Temel İlkeleri.....	66
3.1.4.	Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Belirlenmesi	66
3.1.5.	Değerlendirme Periyotlarının Tespiti.....	67
3.1.6.	Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması	67
3.1.7.	Başarı Değerlendirme Planı ve İzleme Formu	68
3.1.8.	Başarı Puanının Hesaplanması.....	69
3.1.9.	Başarı Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	70
3.1.10.	Geri Bildirim.....	70
3.1.11.	İtiraz Süreci	70
4.	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	71
4.1.	Performans Değerlendirme Kapsamında Yapılan Çalışmalar.....	71
5.	BEŞİNCİ BÖLÜM	74
5.1.	Karabük Valiliği Çalışanlarının Yeni Performans Değerlendirme Sistemine	Yönelik Algısı 74
5.1.1.	Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algılarının Güvenilirlik İstatistikleri.....	74
5.1.2.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Analizi.....	75
5.1.3.	Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algılarının Betimsel İstatistikleri	78
5.1.4.	Araştırma Verilerinin Faktör Analizi (FA) Sonuçları	88
5.1.5.	Araştırma Verilerinin Normallik Testi Sonuçları.....	91
5.1.6.	Katılımcıların Algılamalarına İlişkin Farklılık Testleri ve Hipotezlerin	Sınanması 91
	SONUÇ VE ÖNERİLER	99

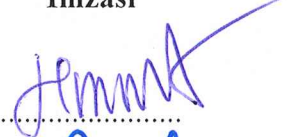
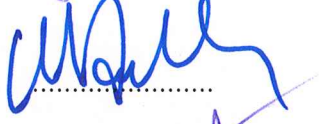
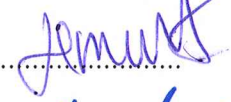

KAYNAKÇA	104
TABLolar LİSTESİ	110
ŞEKİLLER LİSTESİ	112
EKLER	113
ÖZGEÇMİŞ	114



TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ahmet ÇELİK'e ait "Uygulamaya Alınacak Kamu Kurumlarındaki Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı, Karabük Valiliği Örneği" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Hakan Murat ARSLAN	
Danışman Üye	: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK	
Üye	: Doç. Dr. Hakan Murat ARSLAN	
Üye	: Dr. Öğretim Üyesi Hasan TERZİ	

Tez Sınavı Tarihi: 11.06.2019

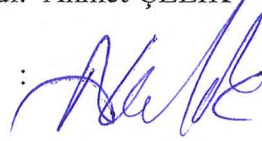
DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Ahmet ÇELİK

İmza

: 

ÖNSÖZ

Performans Yönetiminin bir alt dalı olan performans değerlendirme sistemlerinin kamuda arzu edilen verimlilik, personelin sadakati ve vatandaş memnuniyeti gibi kamu hizmet kalitesini artırmada ne kadar etkili olabileceği ve bu sistemlerin kamu kurumlarında etkili bir şekilde uygulanabilirliği daima merak konusu olmuştur.

2011 yılı itibariyle kamu kurumlarından kaldırılan sicil sistemiyle birlikte kamu personel rejimini yenilemeye yönelik ilk adımlar atılmış ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” üzerinde çalışmalara başlanmıştır.

Araştırmamızda yönetmelik kapsamında düzenlenen yeni başarı değerlendirme sistemine yönelik kamu çalışanlarının algıları ölçülmeye çalışılmış ve elde edilen sonuçların uygulanacak sisteme katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bu tezin nihai sonuca ulaştırılmasında engin bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK’e, bana göstermiş olduğu sabır ve hoşgöründen dolayı eşim Mine ÇELİK’e ve bana desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi iletir, saygılarımı sunarım.

ÖZ

İşletmeler hayatta kalabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için işgörenlerin performanslarını sürekli değerlendirmek ve iyileştirmek durumundadırlar. Özel sektörde kar odaklı uygulanan performans değerlendirme sistemleri, verimlilik ve hizmet kalitesinin artırılması açısından kamu sektöründe de uygulanabilirliği göze çarpmaktadır.

6111 sayılı kanun ile kaldırılan sicil sisteminden sonra Devlet Personel Başkanlığı tarafından yeni performans değerlendirme sistemi hazırlanarak uygulama için çalışmalar başlatılmıştır. Çok kaynaklı değerlendiriciye sahip olan yeni sistem, uygulanabilirlik açısından birçok soruyu da beraberinde getirmiştir. Ancak doğru performans ölçütleri ile yapılacak bir değerlendirme sistemi, kamu hizmetinin verimliliğini, kalitesini ve vatandaşların memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada performans değerlendirme sistemlerinin teorik bilgileri, dünya genelinde ve Türkiye'deki kamu kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri ve yürürlüğe girmesi planlanan "Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik" maddeleri kapsamlı şekilde ele alınmıştır.

Araştırmada, performans değerlendirme sistemine yönelik Karabük Valiliği çalışanlarının algıları ölçülerek yeni sisteminin artıları, eksileri, memnuniyet düzeyi kamu çalışanlarının bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre kamu çalışanlarının yeni performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Araştırma verileri yeni sistemin kamuya uygulanması sırasında doğabilecek hataları/beklentileri öngörebildiğinden, ileride yapılacak sistem iyileştirmelerine de temel oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamuda performans değerlendirme sistemi; performans değerlendirme sisteminde kamu çalışanlarının algısı, performans değerlendirme sistemleri.

ABSTRACT

Organizations need to continuously evaluate and improve the performance of employees in order to gain competitive advantage and to sustain their existence. The performance evaluation systems which are implemented in the private sector for profit are taking attention in the public sector in terms of increasing efficiency and service quality.

After the old evaluation system which was abolished by Law No. 6111, a new performance evaluation system was prepared by the State Personnel Presidency and studies were started for implementation. The new system has brought many questions in terms of applicability because of it has a multi-source evaluator. However, an evaluation system with correct performance criteria will contribute to increase the efficiency and quality of the public service and citizens' satisfaction.

In this study, we aimed to explain of the theoretical information of the performance evaluation systems, the performance evaluation systems applied in public institutions in Turkey and in the World and the items of "General Regulation About Evaluation of the Achievements of Public Personnel".

In this research, the pros, cons and satisfaction level of the new system has been tried to be revealed from the perspective of the Karabuk Governorship employees. According to the findings of the research, public employees' perceptions about the new performance evaluation system are positive. Obtained data can predict the errors/expectations that may occur during the application of the new evaluation system to the public and it might be the basis for future system improvements.

Keywords: Performance evaluation system in public sector, perception of public employees about the performance evaluation system, performance appraisal systems.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Kamu Kurumlarında Uygulamaya Alınacak Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı, Karabük Valiliği Örneği
Tezin Yazarı	Ahmet ÇELİK
Tezin Danışmanı	Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	11.06.2019
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tezin Sayfa Sayısı	114
Anahtar Kelimeler	Kamuda performans değerlendirme sistemi; performans değerlendirme sisteminde kamu çalışanlarının algısı, performans değerlendirme sistemleri.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Perception Of Public Employees About The Performance Evaluation System To Be Applied In Public Institutions, The Example Of Karabuk Governorship
Author of the Thesis	Ahmet ÇELİK
Advisor of the Thesis	Assistant Prof. Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Status of the Thesis	Master
Date of the Thesis	11.06.2019
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	Karabuk University Institute of Social Sciences
Total Page Number	114
Keywords	Performance evaluation system in public sector, perception of public employees about the performance evaluation system, performance appraisal systems

KISALTMALAR

- A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri
- DMK** : Devlet Memurları Kanunu
- DPB** : Devlet Personel Başkanlığı
- EARGED** : Milli Eğitim Bakanlığı
Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
- KHK** : Kanun Hükmünde Kararname
- MİAPER** : Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin
Belirlenmesi Araştırması
- OECD** : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
- PRP** : Performansa Dayalı Ücretlendirme
- TODAİE** : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
- TSK** : Türk Silahlı Kuvvetleri
- TYP** : Toplum Yararına Programlar

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Kamu hizmetlerinin mevcut imkânlar dâhilinde en ideal seviyede yerine getirilebilmesi, vatandaşlara refah, Şeffaf ve eşit bir Şekilde bu hizmetinin sunulabilmesi, yetkinliği ve liyakati yüksek olan personelin diğerlerinden ayırt edilebilmesi, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir Şekilde kullanılabilmesi iÇin tüm kamu kurumlarında etkin performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaÇ duyulmaktadır. Bu sistemler kamu hizmetlerinin yanı sıra, mevcut personelin kariyer planlamasına da ışık tutarak, adil bir biÇimde istenilen pozisyona istenilen personelin yerleŐtirilmesine imkân tanımaktadır.

Ülkemizde uzun süredir devam eden tartışma ve giriŐimler sonucunda 2011 yılında sicil sistemi 6111 sayılı Kanunla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndan kaldırılmıŐ ve kamu ĐalıŐanlarının performansını olĐecek yeni bir değerlendirme sistemine olan ihtiyaÇ her geÇen gün giderek artmıŐtır. Kamu personelinin değerlendirilmesinde ortaya Đıkan bu boŐluĐun doldurulması etkin ve verimli bir kamu yönetimi iÇin zorunluluk haline gelmiŐ ve kamu yönetiminde kaliteli hizmet sunumunun sağlanması iÇin etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına zemin hazırlamıŐtır (Tozlu, 2014, s. 2-149).

Önümüzdeki yıllarda ülkemizde uygulanması planlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik” ile kamu sistemimizdeki eksiklik büyük oranda giderilmeye ĐalıŐılacak ve kamuda arzu edilen daha etkin ve verimli kamu yönetimi anlayıŐına bir adım daha yaklaŐılacaktır. Bu kapsamda, yönetmeliğin yürürlüğe girmesi itibariyle kamu kurum ve kuruluŐlarımız kurumsal yönetmelik ĐalıŐmalarını yeni yönetmeliğe göre tamamlayacak ve yeni performans değerlendirme sistemini uygulamak üzere hazır hale geleceklerdir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yürürlüğe girecek olan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik” ile kamu kurumlarında uygulanacak olan yeni performans (başarı) değerlendirme sistemine yönelik kamu çalışanlarının algılarının ölçülerek yeni sisteme bakış açısı ve memnuniyet düzeyini ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Bu amaçla ölçekler oluşturulup Karabük Valiliği çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anket sonuçları analiz edilerek nicel analiz yöntemleri aracılığıyla araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmanın önemi ise yeni performans sisteminin kamuya uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek hataları öngörmek, eksiklikleri belirlemek ve sistemin iyileştirilmesi için önerilerde bulunarak kamu çalışanlarının performans değerlendirmesine ilişkin memnuniyet düzeyinin artmasına temel oluşturmaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yöntem olarak nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle yazın taraması yapıldıktan sonra ölçekler geliştirilerek bu ölçekler aracılığı ile çalışanların beklentisi belirlenmeye çalışılmış ve bu beklentiler yorumlanmıştır. Bu yönüyle araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır.

Araştırma katılımcıları tarafından doldurulan anketlerden elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 22 paket programı ile analiz edilmiştir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırma verilerinin faktör analizi sonucunda 7 boyuta yüklenen ifadeler üzerinden 7 adet hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler Katılımcıların Algılamalarına İlişkin Farklılık Testleri ve Hipotezlerin Sınanması bölümünde ele alınmıştır. Araştırma sürecinde oluşturulan hipotezler şunlardır:

1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Performans Değerlendirme Kriterleri Boyutunu Algılama Farklılıkları

H_0 : Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendirme kriterleri boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendirme kriterleri boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Performans Değerlendiriciler Boyutunu Algılama Farklılıkları

H_0 : Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Boyutu Algılama Farklılıkları

H_0 : Katılımcıların medeni durumları ile performans değerlendirmeye yönelik genel boyutu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Katılımcıların medeni durumları ile performans değerlendirmeye yönelik genel boyutu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Performans Değerlendiriciler Boyutunu Algılama Farklılıkları

H_0 : Katılımcıların yaşları ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Katılımcıların yaşları ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

5. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Performans Sisteminin Güvenilirlik Boyutunu Algılama Farklılıkları

H_0 : Katılımcıların öğrenim durumları ile performans değerlendirme sisteminin güvenilirlik boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Katılımcıların öğrenim durumları ile performans değerlendirme sisteminin güvenilirlik boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

6. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajlar Boyutunu Algılama Farklılıkları

H_0 : Katılımcıların hizmet süreleri ile performans değerlendirme sisteminin avantajlar boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 : Katılımcıların hizmet süreleri ile performans değerlendirme sisteminin avantajlar boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

7. Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algıları

H_0 : Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemine yönelik algıları olumludur.

H_1 : Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemine yönelik algıları olumsuzdur.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Karabük Valiliği çalışanları oluşturmakta olup, Karabük Valiliği Hükümet Konağında hizmet veren toplam 23 kurumda/birimde görev yapan personel araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada evrenin tamamını oluşturan Valilik bünyesindeki tüm kurumlar/birimler araştırmaya dâhil edildiğinden yöntem olarak tam sayım ölçümü kullanılmıştır.

Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin anketler Valilik çalışanlarına dağıtılmış, elde edilecek verilerin sağlıklı olarak analiz edilebilmesi için katılımcılardan tüm soruların eksiksiz olarak cevaplandırılması için ricada bulunulmuştur. Sonuç olarak dağıtılan anketlerden 140 tanesi araştırmamızın analiz kısmına dâhil edilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Karabük Valiliği Hükümet Konağında görev yapan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi sözleşmeli personel, memur ve işçiler araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Hizmet binasında İŞKUR-Toplum Yararına Programlar (TYP) kapsamında dönemler halinde çalışanlar da mevcut olup, TYP çalışanları araştırmaya dâhil edilmemiştir. Söz konusu araştırma sadece Hükümet

Konağındaki kurumlara uygulandığından, bina dışında hizmet veren kurumlarda görev yapan kamu çalışanları araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Anket uygulaması öncesinde katılımcılara “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” hakkında kısaca bilgi verilmiş ve konuya dair dışunclerinin yoğunlaştırılması sağlanmıştır.

Anketlerin katılımcılardan toplanması aşamasında, eksik doldurulan ve hiç doldurulmayan anketler ile ölçekli sorulara art arda aynı cevapları veren katılımcıların anketleri analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca kurumlarda bazı unvanların sayısının az olması sebebiyle kişiye özel bilgilerin açığa çıkacağından yola çıkarak demografik özellikler kısmında unvanların “Diğer” olarak seçildiği ilgili katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Performans Değerlendirmeye İlişkin Temel Kavramlar

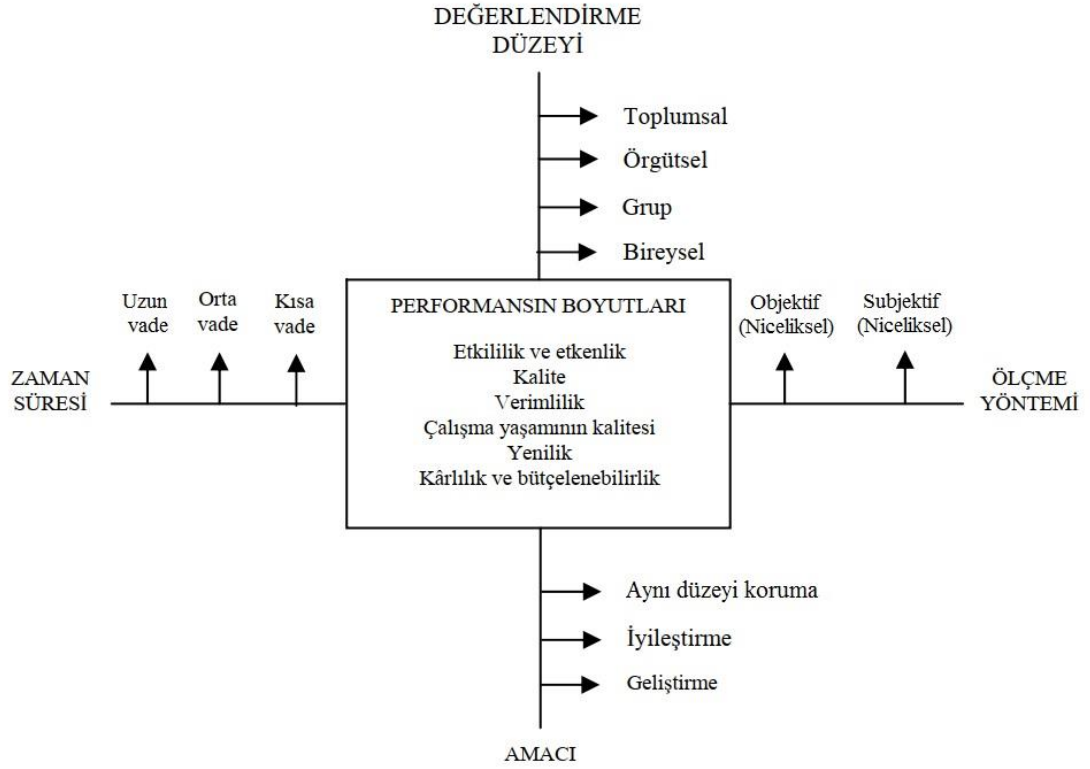
Kamuda kurumlarının vatandaşlara kamu hizmetini en iyi şekilde sunabilmesi, kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi, işletmelerin maksimum oranda kar sağlayabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi o kurumda/işletmede görev yapan personelin performansları ile yakından ilişkilidir. Mevcut çalışanların performanslarındaki artış veya azalış kurumların ve işletmelerin verimliliğini doğrudan etkilediğinden performans kavramının önemi daha net ortaya çıkmaktadır.

Performans, çalışanların belirli bir süre içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmek koşuluyla elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek performansa sahip oldukları anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, performans düzeyinin düşük olduğu veya personelin başarılı olmadığı kabul edilir (Bingöl, 2013, s. 367).

Performans, doğası gereği bir davranış şeklidir. Bir çalışanın performansından bahsedildiğinde, nitelenen şey aslında, o çalışanın örgüt içerisindeki davranışı, ya da bir işi yapmasıdır. Performans sözcüğü çoğu zaman üretkenlikle de karıştırılabilmektedir. Üretkenlik, girdi ve çıktı arasındaki ilişkiyi ifade eden, girdi maliyetlerinin üretilen çıktının değerine oranına dayalı olarak hesaplanabilen bir kavramdır. Örneğin, girdi maliyetlerinin azaltılması veya çalışanların performansının artırılması üretkenlik artışına katkı sağlar (Özdemir, 2014, s. 108-109).

Genel olarak kabul gören diğer tanıma göre performans, “bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır”. Performans, Şekil 1’de de görüldüğü gibi değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi bakımından ele alınabilen ve çeşitli boyutları içeren bir kavramdır. (Akçakaya, 2012, s. 173-174).

Şekil 1. Performansın Anlamı



Kaynak: Akçakaya (2012, s. 174)

Literatüre göre performans kavramı genellikle özel sektörde benimsenen ve daha çok fiziksel ürün itibariyle ölçülebilen bir kavram olarak görülmekte iken kamu sektöründe daha çok tanımlar, amaçlar, ilkeler, yöntemler ve hedefler performans kavramı kapsamında değerlendirilmektedir (Çelik, 2017, s. 13).

1.1.1. Performansın Bileşenleri

İşgörenin performansını maksimize edebilmesi için üç temel unsur olan yetkinlik, motivasyon ve gönüllük esaslarına sahip olması gerekir. İşgören, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikler (yetenek) doğrultusunda kendisine verilen görevi yerine getirir. Ancak sahip olunan yetkinlikler tek başına yeterli olmayıp, beraberinde bireysel motivasyon ve gönüllülük ilkelerine de ihtiyaç duyulur. İşgörenlerin örgütsel açıdan desteklenmesi, uygun çalışma ortamının sağlanması ve kendi istek ve arzularına (ücret, terfi vb.) erişim imkânı tanınması performansta üst düzeye ulaşmayı kolaylaştırır. Şekil-2'de performansın bileşenleri eşitlik halinde gösterilmektedir (Gürbüz, 2017, s. 204).

Şekil 2. Performansın Bileşenleri



Kaynak: Gürbüz (2017, s. 204)

Aguinis'e göre de işgören performansının üst seviyelere çıkarılabilmesi için bildirim dayalı bilgi, yöntemsel bilgi ve motivasyon faktörlerinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Eğer bu üç faktörden birinin değeri sıfır olursa, kişinin performansının da sıfır olacağı belirtilmektedir. Örneğin bir mağazada satış temsilcisi olarak görev yapan bir kişinin görevinin gerektirdiği tüm marka, fiyat ve kampanyalar hakkında konuya hakim olduğunu (bildirim dayalı bilgi) ve verilen görevleri yerine getirmede oldukça yetenekli ve fiziksel açıdan yeterli olduğunu varsayalım (yöntemsel bilgi). Ancak satış temsilcisi, performans açısından yeterince motive olmaması sebebiyle mağazaya gelen müşterilerle ilgilenmemekte, yalnızca mağaza yöneticisi yanına geldiğinde yüksek çaba sarf ederek çalışıyor imasını vermektedir. Bu durumda çalışanın performansındaki tek bir faktörün olumsuz olması sebebiyle, genel performansının düşük olduğunu söyleyebiliriz (Aguinis, 2013, s. 89).

1.1.2. Performans Yönetimi

Günümüzde kamu ve özel sektörde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri performans yönetiminin birer parçasıdır. Bu nedenle performans değerlendirme kavramını açıklamadan önce performans yönetiminin ne olduğuna kısaca değinmek gerekir.

Performans yönetimi, performans değerlendirmeyi bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alır. Bu süreç, çalışanların performans planlamasını, performans değerlendirmesini ve çalışanların geliştirilmesi faaliyetlerini içerir. Bu nedenle performans yönetimi çalışanların performansına daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistemdir (Uyargil, 2008, s.3).

Performans Yönetimi, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri içerisinde yer alan, her çalışanın örgüt içerisindeki rolüne ilişkin performansı ile organizasyonun bütününe ilişkin performansını sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen faaliyetlerin bütünüdür (Rao, 2004, s. 1).

1.1.3. Performans Değerlendirme Kavramı

1900'lü yılların başlarında çalışanların performanslarının sistematik ve formal olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri A.B.D'de kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleşmiştir. Daha sonra F.W. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları yolu ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi neticesinde performans değerlendirme kavramı iş örgütlerinde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise ilgili uygulama ilk kez kamu kesiminde kullanılmaya başlanmış, zamanla özel sektörün konuya ilgi göstermeye başlaması ile birlikte özellikle son 10 yıllık dönemde oldukça gelişme kaydetmiştir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 310).

Performans Değerlendirme, literatürde "Başarı Değerleme", "Liyakat Değerleme", "İşgören Boylandırma", "Personel Değerleme" gibi deyimlerle ifade edilmektedir. Genel olarak Performans Değerlendirme (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 105-106);

- Kişinin potansiyel gücünü, yeteneklerini, davranışlarını, iş alışkanlıklarını ve benzer özelliklerini diğer kişilerle karşılaştıran,
- Çalışanların işteki performansının daha önceden belirlenmiş standartlar ile karşılaştırma ve ölçme yaparak değerlendiren,
- Bireyin görevine ilişkin başarısı, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren ve planlayan,
- Çalışanın başarısı ya da başarısızlığı hakkında bilgi veren,
- İşgören yükselmelerinde, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, işgören seçim ve atanmasında, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında başvurulan,
- Personelin başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirmesi, performans sonuçlarından yola çıkarak yöneticilerin gelecekte doğru kararlar almasını sağlar. Performans değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak ve etkin kaynak dağılımını sağlayarak hesap verebilirlik için temel oluşturmaktır. Analitik bir değerlendirme süreci olan performans değerlendirme kurumların faaliyet ve projelerinin, kamusal politikalarının açıklanmasına yardımcı olur. Temel amacı

bilginin zamanla artmasını sağlayarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırmaktır (Akçay, 2009, s. 90).

Performans değerlendirme sürecinin kamu veya özel sektörde uygulanması aşamasında dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017, s. 297):

- Performans değerlendirme sürecinde işgörene hangi işlerin yapılacağı açıkça belirtilmelidir.
- İşlerin nasıl ve hangi şekilde yapılacağı çalışanlarla birlikte planlanmalıdır.
- Ücret ve terfi durumlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.
- Performans değerlendirme sürecinin işgörenlere geri besleme niteliği taşımasına özen gösterilmelidir.
- Eğitim vb. gibi konularda alınacak kararlara destek sağlamalıdır.
- Organizasyonun hedeflerine ve misyonuna uygun olmalıdır.

1.1.4. Performans Değerlendirmenin Temel İlkeleri

Performans değerlendirmeden beklenen yararların sağlanabilmesi ve etkili sonuçların elde edilebilmesi için performans değerlendirme sisteminin bazı kritik özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır (Akçakanat, 2009, s. 12-13):

- 1. Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır:** Performans değerlendirme sisteminin adil olmadığı durumlarda, güvenilir olmayan sonuçlar ortaya çıkar ve personelin motivasyonu azalarak işteki tatminsizliğe sebep olur.
- 2. Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır:** Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanın almış olduğu sonuçların kendisine bildirilmesi gerekir. Bu şekilde, personelin kendisini geliştirmesi için gerekli veriler sağlanır.
- 3. Performans değerlendirme sistemi motive edici olmalıdır:** Değerlendirme sonucunda, işini iyi yapan personelin ödüllendirilmesi, personelin motivasyonunu arttıracaktır.
- 4. Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır:** Değerlendirme sisteminin çalışanın yapmış olduğu iş ile ilgili tüm unsurları göz

önünde bulundurarak düzenlenmesi, personelin değerlendirme sisteminin iş ile ilgili olmadığına yönelik önyargısını ortadan kaldıracaktır.

- 5. Performans değerlendirme sistemi geçerli olmalıdır:** Organizasyonun yapısına göre düzenlenen ölçüm sonucunda elde edilen bilgiler, ne kadar gerçekçi ve ideal ise organizasyon için o oradan da geçerlidir.
- 6. Performans değerlendirme sistemi tüm personelin katılımına olanak tanınmalıdır:** Sadece üst düzey yöneticileri değil, orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olması gerekmektedir. Çünkü personel kendi geliştirmiş olduğu sistemi daha çok benimseyerek, onun doğru bir şekilde uygulanmasına katkı sağlar.
- 7. Performans değerlendirme sistemi kapsamlı ve sürekli olmalıdır:** Performans değerlendirme süreci, belirli bir zamanda başlayan ve biten bir süreç değildir. Çalışanın iş performansına ait elde edilen kayıtlar ve gözlemler düzenli ve güncel olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Süreç personeli, işi ve çalışma ortamını bir bütün olarak ele almalıdır.

1.1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amacı; “örgütte çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi” şeklinde ifade edilebilir (Güngör, 2015, s. 21).

Her çalışanın bilgi, beceri ve ilgi alanlarından azami şekilde yararlanılmasını sağlamak performans değerlendirmenin başlıca amaçları arasında yer alır. İlk bakışta, bu basit ifadenin tamamen çalışanlara yönelik olduğu düşünülebilir. Ancak gerçekte, her bireyin yeteneklerinin ve ilgi alanlarının tam olarak kullanılmasına odaklanan kuruluşlar daha motive olmuş bir işgücüne sahiptir. Bu da, verimliliği olumlu yönde etkileyerek şirketin rekabet gücünü arttırır. Sonunda, şirket ve çalışanları değerlendirme sisteminden olumlu yönde etkilenmiş olur. (Arthur, 2008, s. 2).

Tüm kurumlar için geçerli olan, planlanmış, iyi uygulanan performans değerlendirme sürecinin amaçlarını özetleyecek olursak (Karasoy, 2014, s. 260):

- İyileştirme için fikir ve fırsat yaratma,
- Eğitim gereksinimleri ortaya çıkarma,
- Beklentilerle ilgili belirsizlik ve endişeleri azaltma,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptama,
- İyi performansı ödüllendirme,
- Kötü performans nedenlerini saptama ve önlemleri için çalışma,
- Çalışan ve işi hakkında doğru bilgi elde etme,
- Verimlilik ve iş tatminini arttırma,
- Çalışanların işlerine ve hedeflerine odaklanma,
- Kurum içi iletişimi gözden geçirme ve takım çalışmasını arttırma.

1.1.6. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları planlaması, ücret-maaş yönetimi, terfi ve nakiller, tedarik ve seçim gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Performans değerlendirmenin kullanım alanları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

➤ **İnsan Kaynakları Planlaması:** Bir işletmenin insan kaynaklarını planlarken, organizasyonun tüm üyelerinin, özellikle kilit yöneticilerin terfi olanaklarını ve potansiyelini ortaya koyan verilerin olması gerekir. Yönetimin ardışık terfi planlaması, bütün işletmeler için önemli bir bilgi kaynağıdır. İyi tasarlanmış bir değerlendirme sistemi, örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır (Demir, 2006, s. 81).

➤ **Kariyer Planlama:** Performans değerlendirme sisteminin verileri, bir örgütte çalışan kişilerin terfi alması, yükseldikleri işler için gereken eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında, kariyer planlama sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Öte yandan, kariyer planlama programı bulunmayan şirketler, performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerden tayin, terfi, transfer ve rotasyon vb. gibi kararlarının alınmasında faydalanabilir (Erikan, 2002, s. 15).

➤ **İşten Çıkarma:** Performans değerlendirmesi yapan organizasyonların sadece tek bir dönemi değerlemesi ile işten ayırma kararını vermesi mümkün değildir. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, mevcut personel politikaları çerçevesinde, çalışanın öncelikle işletmeye kazandırılması için kullanılır. Ancak yapılan değerlendirmeler ve eğitimler sonucunda art arda dönemlerde düşük

performans sergileyen çalışanın hakkında işten çıkarılma kararının verilmesi söz konusudur (Yılmaz ve Ünsar, 2007, s. 54).

➤ **Ücret-Maaş Yönetimi:** Performans değerlendirme sürecinde çalışanları güdüleyen ve değerlendirme sonuçlarına somut olarak direk etki eden en önemli faktörlerden bir tanesi de ücretlendirmedir.

Değerlendirme süreçleri ortaya çıkmadan önce, işletmelerde çalışanların performans düzeylerine bakılmaksızın ücret artışları yapılmaktaydı. Ancak rekabet şartlarının zorlaşması, işletmelere kaynak planlamalarının daha etkin yapılmasını gerektirdiğinden, son yıllarda işlerin kim ya da kimler tarafından başarıldığı önem kazanmıştır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarına her dönem aynı oranda zam yapmak yerine, performans esasına dayalı ücretlendirme sistemini benimsemişlerdir (Koç, 2011, s. 11).

➤ **Terfi ve Nakiller:** Performans değerlendirme, çalışanların mevcut işlerindeki başarı seviyelerinin ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınmasını sağlayarak doğru işe uygun, yeterli nitelikte ve sayıda eleman sağlanması kararlarına kaynak sağlayarak personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına imkan sağlar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 108).

➤ **Tedarik ve Seçim:** Performans değerlendirme sistemi sonucunda elde edilen puanlar, işgören adaylarının performansını tahmin etmeye yardımcı olabilir. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri sırasında adaylardan elde edilen bilgileri değerlendirmek için bir kriter olarak kullanılabilir. Ayrıca değerlendirme puanları, tedarik ve seçim aşamalarının geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir (Bingöl, 2013, s. 376).

➤ **Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar:** Rotasyon uygulamasında, performans değerlendirme ile elde edilen bireysel veriler sonucunda, çalıştığı işte mutsuz olduğu tespit edilen işgören, başarılı olacağı düşünülen başka bir göreve atanabilir. Diğer yandan işinin kendisine yeterli gelmediğini düşünen çalışanlara, yeni görev ve sorumluluklar verilerek iş genişletme veya iş zenginleştirme yapılabilir. (Akçakanat. 2009, s. 9).

➤ **Eğitim ve Geliştirme:** Örgüt içerisindeki çalışanların eğitim ihtiyaçları ve bilgi-beceri düzeyleri performans değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkarılır. Değerleme sonucu işgören eksiklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanır. Bu açıdan bakıldığında performans

değerlendirmesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162).

1.1.7. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

Organizasyonlar açısından büyük öneme sahip olan performans değerlendirmenin avantajlarını üç bölüm halinde inceleyebiliriz.

İşletme Açısından Avantajları:

- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.
- İşletmenin etkinliği ve karlılığı artar.
- İnsan kaynakları planlaması için gereken bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
- Çalışanların gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru bir şekilde belirlenir. Kısa dönemli insan kaynakları ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 34-35).

İşletmelerde doğru bir şekilde işleyen performans değerlendirme sisteminin işletmeye olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara da pek çok açıdan yarar sağlar. Bu yararları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bakan vd., 2014, s. 245):

Yöneticiler Açısından Avantajları:

- Çalışanları ile olan ilişkilerini ve iletişimlerini pekiştirir.
- Çalışanları yakından tanımak kolaylaşır. Böylece yetki devrinin gerçekleşmesi basitleşir.
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanlar tespit edilir.
- Danışmanlık ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanlar tespit edilir.
- Takım çalışması sağlanır.
- Bireysel verimliliği artar.
- Yöneticilerin kendi performansları değerlendirilir.
- Yönetim becerilerini geliştirir.
- Yöneticinin bilgi merkezinin istenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak çalışanları bulması sağlanır.

- Çalışanın yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması ve yönetsel kararların alınması sağlanır.
- Verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığını ya da çalışanların iş göreme kapasitelerinin ne olduğu ortaya çıkar.
- Yükseltme (terfi) kararlarının verilmesini ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanların seçilmesi gerçekleştirilir.
- Eğitim verilmesi gerekenler saptanır.
- Ücret standartlarının belirlenmesine yönelinir.

Çalışanlar Açısından Avantajları:

- Yöneticilerinin kendi performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları destekler.
- Kariyer gelişimlerini destekler.
- Performansları hakkında geribildirim almalarına ve yöneticileri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak sağlar.
- Çalışanın eksiklerini görme, giderme ve yeteneklerini geliştirme fırsatları oluşturur.
- Çalışanı işe karşı yönlendirir.
- Çalışanlar için adil değerlendirme ortamı geliştirilir.
- Çalışanın iş ortamında motivasyonu artırılır.
- Örgütteki rol ve sorumluluklar pekiştirilir.
- Çalışanların eğitim ihtiyacı karşılanır.
- Çalışanların hak ettiği ücreti alması sağlanır.
- Çalışanların zayıf yönlerinin nasıl üstesinden gelebileceği, güçlü yönlerinin ise nasıl geliştirilebileceği hakkında yardımda bulunulur.

Performans değerlendirme sistemlerine yönelik yapılan akademik çalışmalarda genellikle sistemin olumlu yönleri ele alınmaktadır. Bu durum performans değerlendirme sistemlerinin yönetici ve astlar açısından dezavantajlarının bulunmadığı, olumsuz yönlerinin olmadığı yönünde bir yanılgıya düşürmektedir. Ancak sistemin avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar (Şahin, Çalışkan, 2018, s.122):

- İşgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen unsurların başında adil olmayan performans değerlendirme sistemleri gelmektedir.
- Eleştirilmeye pozitif bakmayan çalışanlar olduğunda, değerlendirme sürecinde bu işgörenlerin çalışma düzeni ve ilişkilerinde sorun yaşanabilir.
- İşgören, daha önceden iyi tasarlanmamış, üzerinde yeterince düşünülmemiş bir sistem ile karşılaşarak kötü bir deneyim yaşamışsa değerlendirme sürecine olumsuz bakabilir.
- Değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin genellikle kötü puan vermemesi, ciddi sıkıntılara yol açmaktadır.
- Değerlendirme uygulamaları maddi açıdan pahalıya mal olmakta ve çok zaman almaktadır.
- Değerlendirme süreci yanlı veya ırkçı davranışların etkisinde kalarak değerlendirme hatalarına sebep olmaktadır.

1.2. Performans Değerlendirme Süreci

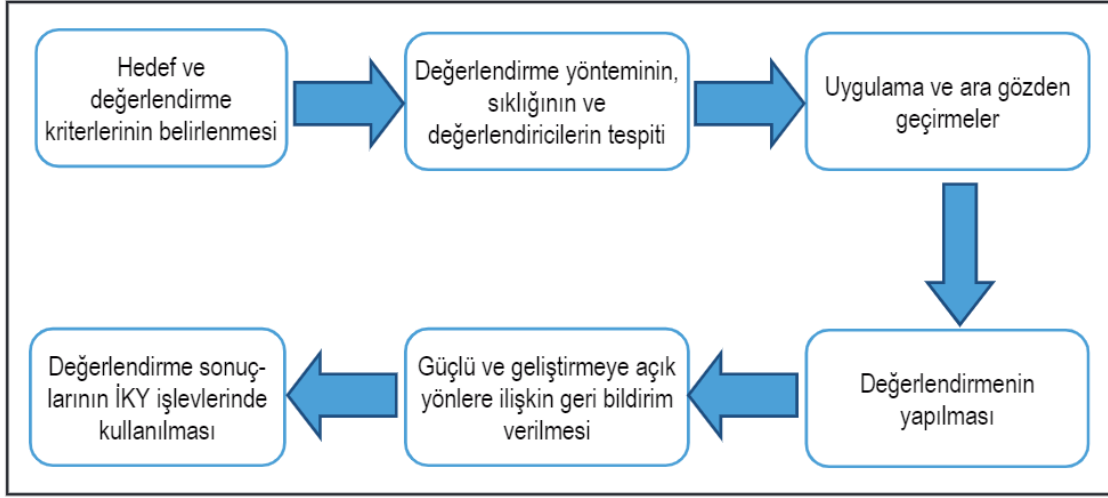
Performans değerlendirme sürecinde değerlendirilen çalışanların bir yön duygusu kazanması sağlanarak enerjisinin istenilen amaçlara yönlendirilmesi kolaylaşır. Ayrıca performansın, kişisel yakınlık ve politika gibi faktörlerden çok yetkinlik bazında değerlendirilmesi sağlanmış olur (Helvacı, 2002, s. 159).

Birçok işletme tarafından farklı araçlar kullanılarak uygulanan performans değerlendirme süreci, hangi yöntem ve araçla yapılırsa yapılsın, işletmelerde belli bir zaman dilimi içerisinde işgören başarısının ve davranışının, değerlendirmesinin yapıldığı ve ölçüldüğü bir süreçtir (Tunçer, 2013, s. 96).

Performans değerlendirme sistemini kurabilmek için öncelikle belirli bir süreç başlatılmalı ve ön çalışmalar yapılmalıdır. Bu süreçte, değerlendirmenin kimler tarafından uygulanacağı, kimlere uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, S. 162).

Genel olarak bir performans değerlendirme sürecinde izlenmesi gereken aşamalar aşağıda yer almaktadır.

Şekil 3. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Gürbüz (2017, s. 206).

1.2.1. Performans Değerlendirme Planının Oluşturulması

Performans değerlendirmesinden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel değerlendirme yerine, sistematik bir değerlendirme planının geliştirilmeli ve belli bir süreç izlenmelidir. Değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek bir planın düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları bu hususta önkoşuldur (Demir, 2006, s.73-74).

Değerlendirme planları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken en önemli konu ast ile üstün aralarında mutabakat sağlaması, fikir ayrılıklarının oluşmamasıdır. Amirlerin değerlendirme planlarında yer almasını istediği hususlar, yetkinlikler veya görev zorlukları açısından astlara uygun olmayabilir. Bu açıdan bakıldığında planların oluşturulma aşamasında astlardan fikir alınması, onların görüş ve önerilerine de yer verilmesi, değerlendirme sürecinin daha verimli geçmesine katkı sağlar.

1.2.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

İyi bir performans yönetimi için performans değerlendirme ve ölçme standartlarının bazı özelliklere sahip olması gerekir. Başlıca performans standartları şunlardır (Akçakaya, 2012, s. 177-178):

- **Ölçülebilir:** Ölçmeye uygun olmayan standartlar ve hedefler istenilen sonuçların elde edilip edilemediğini tespit etmeye imkan tanımadığından yararsız olacaktırlar.

- **Ulaşılabilir:** Belirlenen hedefler ve standartlar işgörenler için ulaşılabilir olmalıdır. Gerçekçi olmayan, imkansız hedeflerin belirlenmesi, performansın yıllar geçtikçe daha da iyileşmesine rağmen hedeflere bir türlü ulaşamamasına, bu nedenle de işgörenlerin çok iyi çalışıklarına rağmen düşük değerlendirilmesine yol açar.
- **Kesin:** Hedeflere ve standartlara ilişkin belirsizliğin ortadan kaldırılması, performans değerlendirilmeden beklenen sonuçların kesin bir dille ifade edilmesi gerekir.
- **Yazılı:** Hedef ve standartların yazıya geçirilerek ileriki dönemlerde güvenle kullanılabilmesi sağlanmalıdır.
- **Zamanı belli:** Belirlenen hedef ve standartlara ne zaman ulaşılabilceğinin somutlaştırılması gerekir. Tarihi belli olmayan standartlar ve hedefler istenilen performansın elde edilmesine engel olur.
- **Meydan Okuyucu:** İşgörenlerin gelişmelerini desteklemek amacıyla hedeflerin ve standartların onların yeteneklerini zorlayıcı konumda olmalıdır. Yöneticilerle çalışanlar hangi hedef ve standartların daha fazla üretkenliğe götüreceğine birlikte karar vermelidirler.
- **Esnek:** Belirlenen hedefler ve sonuçların zamanın değişim rüzgarlarından kaçınması imkansızdır. Bu nedenle hedef ve standartların aşırı katı olmaması, koşulların değişmesi halinde o zamanki ortam ve duruma göre yeniden belirlenmesi sağlanmalıdır.
- **Dikey ve yatay olarak bağdaşır:** İşletmenin çeşitli düzeyleri arasındaki hedef ve standartların, dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat edilmelidir. Böylelikle farklı birimlerde çalışıklar halde zaman zaman işbirliği yapacak olan işgörenlerin koordinasyon içinde çalışabilmelerinin yolu açılacaktır.
- **Yetkiyle uyumlu:** İşgörenlerin kendi yetkileri dahilinde hedef ve standartlara ulaşabilmesi sağlanmalıdır. İşgörenlerin söz konusu hedef ve standartlara ulaşmak için ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğini kontrol etme yetkisi verilmelidir.

1.2.3. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

Performans değerlendirme sistemlerinin kurulması aşamasındaki ilk ve en önemli husus performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Doğru kriterlerin seçilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini ve güvenilirliği artıracaktır. Başka bir deyişle, değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin tutarlılığı ve istenilen özellikleri ölçebilmesi, performans kriterlerinin doğru bir şekilde belirlenmesiyle mümkün olacaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 110).

Günümüzde çalışanların performansları çeşitli kriterler esas alınarak değerlendirilmektedir. Bunlar, kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları, yetkinlikler ve iyileşme ve gelişme potansiyelini ortaya koyan ölçütlerdir. Bunları kısaca açıklayacak olursak (Bingöl, 2013, s. 381-382);

➤ **Kişilik Özellikleri:** Çalışanlar, arkadaşlarıyla işbirliği, inisiyatif, yargı, tutum, dış görünüş, sağduyu, arkadaşlarına olan tavrı, güvenilirliği, vb. gibi kişilik özelliklerine göre değerlendirilir.

➤ **Davranışlar:** Performans değerlendirme sürecinde yönetsel ve diğer zihinsel işlerin ölçülmesi zordur. Bu kriterler değerlendirilirken kişinin göreviyle ilişkili olan davranışlarının değerlendirilmesine dikkat edilmelidir. Örneğin, yöneticiler için liderlik tarzının değerlendirmesi daha uygun olacaktır.

➤ **Yetkinlikler:** Çalışanların davranışları ile bilgi ve beceri düzeylerini içeren gözlemlenebilir özellikleridir. Örneğin iletişim, liderlik, motive etme, takıma uyum sağlama, takım ruhu oluşturma, sorun çözme gibi yetkinlikler açısından değerlendirme yapılır. Performans değerlendirme için belirlenen yetkinliklerin iş başarısıyla yakından ilişkili olmasına dikkat edilmelidir.

➤ **Görev Çıktıları:** İşletmenin amaçlarına katkıda bulunması amacıyla, işgörenin ve takımın kontrolü dahilinde önceden belirlenmiş olan çıktılara ulaşıp ulaşılamadığı ölçülmeye çalışılır. Örneğin üretim biriminde çalışanların birim zamanda ürettiği çıktı miktarı görev çıktılarını oluşturur. Diğer taraftan daha alt kademelerde bulunan çalışanlar için çıktının zamanında teslimi ve müşterinin beklentilerine cevap verme gibi hususlar görev çıktısı olarak sayılabilir.

➤ **İyileşme ve Gelişme Potansiyeli:** Performans değerlendirme sürecinde işgörenlerin başarıları, sadece geriye doğru değil, aynı zamanda işletmenin gelecekteki

ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacakları, gelecekte üstün performans gösterip göstermeyecekleri kestirilmeye çalışılır.

1.2.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi kimler tarafından gerçekleştirilecek denildiğinde akla ilk olarak geleneksel değerlendirmedeki değerlendiriciler yani yöneticiler akla gelmektedir. Yöneticiler astlardan bizzat sorumlu olduklarından, çalışanlarının performansları da doğrudan kendilerini etkilemektedir. Günümüz örgütlerinin sahip olduğu takım çalışması veya bireysel çalışma gibi çalışma düzenlemelerinde, amirler ile çalışanlar arasında bir mesafe vardır. Bu nedenle st, personelin performansı hakkında her zaman doğru kararı veremeyebilir. Çalışma arkadaşları ve hatta astların bu sürecin bir parçası olması istenir ve çalışanlar da kendi değerlendirmelerine katılabilir. Yeni bir araştırma, yöneticilerin yarısının ve çalışanların %53'nn kendi performans değerlendirmesine katıldığını ortaya çıkarmıştır. z değerlendirmeler her ne kadar kişisel önyargılardan büyük oranda etkilense de, değerlendirme hatalarını azaltmak ve diğer bilgi kaynakları ile karşılaştırma yapmak için gerçekten önemli bir veri kaynağıdır (Robbins ve Judge, 2013, s. 566).

Değerlendiricinin seçilmesinde belirleyici olan faktörlerin başında çalışanların yaptıkları işlerin bilinmesi, kurumun özelliklerinin iyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan çalışanın başarısını daha önceden belirlenen ltler doğrultusunda tarafsız ve sistemli olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunma olarak sayılabilir. Bu faktörler göz önüne alınarak altı temel değerlendirici belirtilebilir (Uygun ve Göküş, 2017, s. 169):

- a. st/Amir Tarafından Değerlendirme
- b. Astlar Tarafından Tarafından Değerlendirme
- c. Aynı Düzeydeki alışanlar Tarafından Değerlendirme
- d. Çalışanın Kendini Değerlendirmesi (z Değerlendirme)
- e. Hizmet/Mal Alanlar Tarafından Değerlendirme
- f. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme

a. Çalışanın bağlı bulunduğu en yakın amiri veya üstü tarafından değerlendirilmesi

İşgörenin işini nasıl yaptığını, hangi konularda kendini nasıl geliştirmesi gerektiğini, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları en iyi bilen kişi, hiyerarşik açıdan o kişiye en yakın olan amiridir. Fiziksel yakınlık ve aralarındaki sürekli iletişim nedeniyle astın performansını en iyi şekilde gözlemleyebilecek kişi onun en yakın amiridir. İşgörenin en yakın amiri performans planlamasını yaparak, onun organizasyon ve amaçlara ne şekilde katkıda bulunacağını belirlemiş olur. Bu nedenle astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, organizasyonların çoğunda etkin geri besleme ve değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılabileceği tespit edilmiştir. Ancak bu değerlendirme şeklinin bazı olumsuzlukları da mevcuttur (Uyargil, 2008, s.37):

- En yakın amir, asta geri-besleme (feedback) verme konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Astlar en yakın amirin ceza ve ödül yetkisini açık olarak görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme sürecinde gerekli yönlendirme ve geri besleme üst tarafından sağlanmıyor, süreç tek yönlü işliyorsa, sonuçlarının olumsuz olması durumunda ast savunmaya geçerek, davranışlarının doğru olduğunu kanıtlamaya çalışabilir.

b. Astlar tarafından değerlendirme yapılması

Yıllardan beri en çok kullanılan ve klasikleşmiş bir değerlendirme yöntemi olan üstün astı değerlendirmesi sistemi zamanla popüleritesini kaybetmiş, astın üstü değerlendirmesi giderek daha çok tercih edilen bir değerlendirme şekli olarak karşımıza çıkmıştır. Astların bir değerlendirici olarak amirlerini değerlendirmesinin daha çok tercih edilmesinin sebeplerinden biri, bu değerlendirme şeklinin çalışanların iş tatminini arttırmasıdır. Astların değerlendirici konumunda olduğu durumlarda, işe yönelik olumlu duygular geliştirdikleri ve işte kalma sürelerinin arttığı görülmüştür. (Mert, 2013, s. 7).

c. İş arkadaşları tarafından değerlendirme yapılması

İş arkadaşlarının değerlendirmeleri, çalışanların performanslarını sürdürmeleri, iyileştirmeleri ya da idari kararlara temel oluşturmaları için geçerli bilgiler içeren bir araçtır (Drexler, Beehr ve Stetz, 2001, s. 334).

Ancak bu değerlendirme yönteminde de bazı olumsuzluklar söz konusudur. Örneğin çalışma arkadaşlarının değerlendirici olarak kullanıldığı performans değerlendirmelerinde karşılaşılabilecek en önemli sorun; özellikle Türk kültüründe, kişilerin arkadaşlık derecelerinin değerlendirme sürecinin güvenilirliğini, geçerliliğini ve yanlılığını etkileyebileceği birtakım zararları olabilir (Kalaycı, 2009, s. 643). Bir diğer örnek, kurum içi yapılacak terfi ve ücretlendirme ödülleri, aralarında rekabet olan meslektaşlar, kasıtlı olarak düşük değerlendirme yapma eğilimi gösterebilir.

d. İşgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri (Öz değerlendirme)

Örgütlerde işgörenlerin kendi performanslarını değerlendirmeleri de söz konusudur. Örgütsel hedeflerin ulaşılmasına katkı sağladığı sürece, çalışanların kendi kendilerini değerlemeleri motivasyonlarını artırır, değerlendirme esnasındaki bireysel itirazları da minimize eder. Diğer taraftan bu değerlendirme şekli diğer değerlendiricilerin yapmış olduğu değerlendirmelere göre daha fazla esneklik, daha az değişkenlik, daha fazla önyargı ve başkalarının kararlarıyla daha az eşleşme gösterme eğilimindedir. Kişisel değerlendirmenin bu olumsuzluklarına rağmen onu tamamen yok saymak ve değerlendirmeye katmamakta doğru değildir. Öz değerlendirmenin geçerliliğini arttırmak için aşağıdaki dört öneriyi uygulamak gerekir (Cascio ve Aguinis, 2005, s. 92):

- İşgörenlerin mutlak bir ölçek üzerinden kendilerini değerlendirmelerini istemek yerine, diğer çalışanlarla kendilerini karşılaştırmalarını sağlayan ilişkili ölçekler kullanılmalıdır (Örn. ortalamanın altında, ortalama, ortalamanın üstünde).
- Yetenek ve becerilerine göre değerlendirilen işgörenlerin zamanla gelişim sağlayabileceği göz önünde bulundurularak, onlara öz değerlemede fırsat tanınmalıdır.
- Öz değerlendirme sonuçlarının diğerlerine açıklanmayacağına dair gizliliğin güvence altına alınması gerekir.

- Geleceğe odaklanarak işgörenlerin gelecekteki davranışları tahmin edilmeye çalışılmalıdır.

e. Müşteri değerlendirmesi

Günümüzde işletmeler sadık müşteri profilini yakalamak için müşteri memnuniyetine ilişkin hususlara daha çok önem vermektedir. Bu nedenle müşterilerin işgörenlerin tutum ve davranışları hakkındaki değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır. Kimi işletmelerde çalışanlar, müşteri memnuniyetine ilişkin ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararlardan yararlanabilmektedir (Demir, 2006, s. 75-76).

f. Uzmanlaşmış Araştırma ve Danışma Kurumları

İşletmelerde performans değerlendirmesini gerçekleştirecek yeterli nitelikte işgören bulunmadığı durumlarda, işletmeler performans değerlendirmesini uygulamak üzere araştırma ve danışma kuruluşları ile anlaşma yapabilir (Yenice, 2006, s. 126).

1.2.5. Değerlendiricilerin Eğitimi

Performans değerlendirmesi kim tarafından yapılırsa yapılsın değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin değerlendirme süreci hakkında yeterli eğitimleri alması gerekir. Kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif bir değerlendirme, çalışanların motivasyonunu arttırarak, örgüt içerisinde bu sisteminin adil bir şekilde uygulandığı kanaatini oluşturur. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminden istenilen sonucu elde edebilmek için öncelikle çalışanların değerlendirme sistemine olan güvenin sağlanması gerekir.

Eğitimlerde, değerlendiricilerin değerlendirme esnasında yaptıkları değerlendirme hataları konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Örneğin, aşırı olumlu veya aşırı olumsuz davranma, en son eylemin etkisinde kalma, halo etkisi, herkese eşit düzeyde puan verme ve benzer hatalar hakkında değerlendiricilerin bilgilendirilerek bu hataları yapmamaları konusunda eğitilmeleri gerekir. Ayrıca, değerlendirme hatası yapan yöneticilerin geri bildirim yoluyla tespit edilerek bunların yeniden eğitime tabi tutulmaları sağlanmalıdır (Özgen ve Yalçın, 2011, s. 237).

1.2.6. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti

Çoğu işletmeler yöneticilerinden yılda bir veya iki kez performans değerlendirmesi yapmasını istemektedir. Genellikle çalışanlar işe alındıktan 60 - 90 gün sonra değerlendirmeye tabi tutulmakta ve sonrasında yıllık değerlendirmeler ile

performans değerlendirme sürecine devam edilmektedir. İşe yeni başlayan ve deneme süresi içerisinde olan çalışanların ise ilk ay haftalık, daha sonra aylık olarak deneme süresinin bitimine kadar denetlenmesi gerekir. Performans değerlendirme sürecindeki genel uygulama ise yılda bir kez yapılan değerlendirmedir. Yoğun talep gören çalışanlar için bazı işverenler hızlandırılmış performans değerlendirmesini tercih ederler. Bu değerlendirme yılda bir kez yerine altı ayda bir yapılarak, çalışanlardan daha fazla geri bildirim alınması sağlanır ve ücret artışları da daha sık yapılır (Mathis, Jackson ve Valentine, 2014, s. 345).

1.2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurumların uygulayabileceği çok sayıda performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Ancak, hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar verilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu ise kuruma, insan kaynağının yapısına örneğin; eğitim ve mesleki beceri düzeylerine, kurumun kültürüne, iş alanına vb. faktörlere göre değişkenlik gösterir. Örneğin; emek gücünün yoğun olduğu, atölye mantığına dayalı bir üretim işletmesinde performans değerlendirme objektif iş çıktılarına göre belirlenirken, bir hizmet işletmesinde hizmeti alan kişi ya da kurumların görüşleri ve tatmin düzeyi öne çıkarılmalıdır (Fındıkçı, 2003, s. 306).

1.2.8. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi en basit yöntemlerden biri olup, özellikle personel sayısı az olan işletmelerde daha kolay uygulanma olanağına sahiptir. Değerlendirici eğer tamamen kendi değer yargılarına göre çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralıyorsa buna basit sıralama yöntemi; eğer sadece tek bir kritere göre en iyi çalışmanı listenin en başına, en kötü çalışmanı listenin en sonuna yerleştiriyorsa buna da alternatif sıralama yöntemi denilmektedir (Dolgun vd., 2007, s. 176 – 177).

2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde bir iş özelliği seçilerek her çalışan gruptaki diğer çalışanlarla karşılaştırılır. Her bir eşleştirmede söz konusu iş özelliğinde bireyin üstün olduğu eşleştirmeler sayılarak sonuç elde edilir. Örneğin 10 çalışmanın değerlendirildiği Tablo 1’de, ilk kişi (Admir) diğerleriyle birebir eşleştirildiğinde, her eşleşmede

diğerlerinden üstün gözükmetedir. Aynı şekilde diğer 9 çalışanda tek tek diğerleriyle eşleştirilerek, her birinin üstün olduğu iş özelliği sayısı hesaplanır ve hangi çalışanın üstünlüğü fazlaysa en başarılı olan o seçilir. Bu yöntemin zor olan kısmı ise çok sayıda çalışan eşleştirildiğinde işlem süresi uzadığından vakit almaktadır. (Decenzo, Robbins ve Verhulst, 2013, s. 255).

Tablo 1. İkili Karşılaştırma (İş Yeteneği Değerlendirmesi : Yenilik ve Yaratıcılık)

<i>Eşleştirme</i>	<i>Admir</i>	<i>Betty</i>	<i>Carmen</i>	<i>Dante</i>	<i>Emilio</i>
<i>Admir</i>		+	-	-	-
<i>Betty</i>	+		+	-	+
<i>Carmen</i>	+	-		-	-
<i>Dante</i>	+	+	+		+
<i>Emilio</i>	+	-	-	-	

Kaynak: Decenzo vd. (2013, s. 256).

3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Önceden kararlaştırılmış bir dağılıma göre değerlendirme yöntemidir. Geleneksel yöntem olarak II. Dünya Savaşı süresince en çok güvenilen ve kullanılan yöntemlerden birisi olmuştur. İstatiksel olarak normal dağılım eğrisinde (çan eğrisi) önceden saptanan standart sapmaya göre başarı değerlerinin belirlenme olanağı elde edilmektedir. Bu yöntemdeki temel varsayımlardan birisi bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi başarı düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun dağılım göstermesi gerekir. Örneğin çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda her bir çalışana ait belli başarı sonuçları yerine kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimler şeklinde belirlenmektedir. Genel eğilim hangi yüzdelik dilimde ise işletmenin başarı değerlendirme bu ağırlıklara göre belirlenmektedir (Ertürk, 2011, s.181).

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

1.2.9. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

1. Çalışma Standartları Yöntemi

Çalışma standartları yöntemi, yönetim kademesinde bulunmayan ve üretim / hizmet süreçlerinde çalışanlar için uygun bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, hedeflenen bir üretim / hizmet düzeyine ulaşılabilmesi için gereken çalışma standartlarının oluşturulmasını, çalışanların performanslarının belirlenen çalışma standartlarına göre karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Çalışma standartları, ortalama düzeyde bir çalışanın normal üretim / hizmet düzeyini yansıtır. Çalışma standartları yönteminin, objektif performans değerlendirme standartlarına dayanıyor olması gibi bir avantajı vardır. Ancak unutulmamalıdır ki, yöntemin daha etkin çalışabilmesi için, performans değerlendirme sürecinden geçen tüm çalışanların performans değerlendirme standartlarının objektifliğini kabul etmeleri gerekir. Çalışma standartları yönteminde; çalışanların performanslarının birbirleriyle karşılaştırılmaları sorun oluşturabilir. Çünkü çalışanlar, her ne kadar bu değerlendirme yöntemiyle belli bir hedefe yönlendiriliyor olsalar da, belirlenen hedeflere ulaşabilme adına diğer çalışanlarla olumsuz rekabete girerek performanslarını ve beraberinde üretim düzeylerini düşürebilirler (Şimşek, 2016, s. 55-56).

2. Doğrudan Endeks Yöntemi

Doğrudan endeks yönteminde performans standartları, sadece yönetici tarafından veya yönetici ile astın bir araya gelmesiyle belirlenir. Oluşturulan performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, devamsızlık ve işgücü devri, verimlilik gibi kriterlere dayanır. Astların işe devamı veya işten ayrılma oranları yöneticiler için birer değerlendirme kriteri oluştururken, diğer işgörenler kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında üretilen parça sayısı, müşteri şikayetlerinin sayısı, hatalı ürün miktarları, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre oluşturulan hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlendiğinden, bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Helvacı, 2002, s. 167).

3. Metin Değerlendirmesi Yöntemi

Performans değerlendirme sürecinde işgörenin başarılı ve başarısızlık durumları, güçlü ve zayıf yönleri değerlendirici tarafından yazılarak tespit edilir. Ayrıca bazı önerilerde de bulunabilir. Yöntemin zayıf yönü, öznel değerlendirmeler ve yargılara neden olabileceği gibi değerlemede kullanılan standartların kişiden kişiye değişiklik göstermesidir (Bulut, 2004, s. 7).

1.2.10. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı

Yöntemler

1. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, başarılı performansları başarısız olanlardan ayıran önemli/kritik performans olaylarını tespit etmek için işgörelere ve yöneticilere ihtiyaç duyar. Yönetici, işgöreni ve kayıtları gözlemleyerek performansların belirlenen kritik iş standartlarında olup olmadığını kontrol eder. Bu yöntemde yöneticiler çalışanların söz konusu kritik olaylara ilişkin davranışlarını ne kadar sıklıkla sergileyip sergilemediklerini değerlendirir. Kritik olay yöntemi, hem yönetici hem de çalışanların başarılı ve başarısız iş performanslarının tespit edilebilmesine olanak sağladığından faydalı bir yöntemdir. Ancak yöntemin uygulanması yakından gözlem ve süreklilik gerektirdiğinden yöneticiler açısından biraz maliyetlidir. (Mondy and Martocchio, s.199).

2. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha gelişmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamak için hazırlanan değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirici listede belirtilen çok sayıdaki hazır ifadelerden kişiye uygun olanlarını işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz ifadeler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her kriterin veya ifadenin önemine göre ağırlığı belirlenerek puanlama yapılabilir. Örneğin 100 puan üzerinden ifadeler verilen puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya yerleştirilir (Sabucuoğlu, 2013, s. 215).

3. Davranışsal Değerleme Ölçekleri Yöntemi

İşgörenin davranışlarını belirten bir seçeneğin işaretlenmesiyle ölçüm yapılır. İşgörenin formunun hazırlanmasında katılımına izin verilmesi, işgörenin formu

benimsemesini sağlar. Bu yöntemin bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005, s. 97):

Yöntemin Avantajları:

- Yapılan iş üzerinden puanlamaya gidilir.
- Diğer yöntemlere göre işgörenin daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Kariyer planlamasına ve ücretlendirmeye kaynaklık eder,

Bu yöntemin dezavantajları da bulunmaktadır: Yöntemin geliştirilmesi uzun sürdüğü için maliyeti yüksek ve zaman alıcıdır.

4. Grafik Değerleme Yöntemi

Performans kriterleri tespit edilerek bu kriterlerin puanlaması gerçekleştirilir. Örneğin, işgörenin yenilik ve yaratıcılık düzeyi, yaptığı işin kalitesi, çalışma azmi, ekip çalışmasındaki başarısı, eğitim ve bilgi düzeyi vb. gibi kriterler hakkında derecelendirme yapılır. Bu derecelendirmeler “yeterli”, “yetersiz”, “gelişmeye ihtiyacı var” ve “çok iyi performans” şeklinde sınıflandırılabilir (Aktan, 2003, s.168).

5. Puanlama ve Derecelendirme Yöntemi

İşgörenlerin en yakın amiri tarafından değerlendirme dönemi sonunda iş bilgisi, çalışma durumu, insan ilişkileri, başarısı, uyum ve sorumluluğu gibi yeteneklerinin tarafsız ve sistemli biçimde değerlendirildiği bir yöntemdir. Hangi işin nasıl yapılacağını ve hangi bireysel davranış özelliklerinin değerlendirileceğini gösteren bazı kriterler kullanılır. Kriterler iyi, orta, çok iyi, yetersiz ve çok yetersiz gibi beş derecede sınıflandırılır. Değerlendirici bu derecelerden birini seçer ve işaretler. Ayrıca bu yöntemin daha gelişmiş modellerinde, kriterlere göre ayrılan derecelerden her birinin seçilerek işaret yerine sayısal değerler verilir. Sayısal değerlerin toplanmasıyla değerlendirme sonuçlarına ulaşılır (Demir, 2009, s.62).

1.2.11. Çalışanın Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler

1. Amaçlara Göre Yönetim (AGY)

Amaçlara göre yönetim yaklaşımında, gelecekteki değerlendirme döneminde yönetici ile çalışanın amaçlar konusunda anlaşmaları gerekir. Ancak bu amaçların ölçülebilir özellikte olmasına dikkat edilmelidir. Örneğin amaçlar verimliliği %10 artırmak veya kayıpları %3'e indirmek olabilir. Örgütte çalışanlar amaçlara ulaşmak

için yeterince isteklendirilmişse ve geleceğe dönük amaçlar doğru bir şekilde belirlenmişse, çalışanların iş ile ilgili eylemlerindeki performansları istenilen düzeyde amaçlara yönlendirilebilir. Bu yöntemin temel hedefi, işgörenlerin işlerinin kolaylaşmasını ya da istenen sonuçlara ulaşabilmeleri için bireysel olarak cesaretlendirilmelerini sağlamaktır (Öge ve Karasoy, 2016, s. 170).

2. Değerleme Merkezleri Yöntemi

Değerlendirme merkezi, bir işin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yeteneğin o işi yapacak olan kişinin potansiyelinde var olup olmadığının birçok farklı değerlendirme teknikleriyle ölçülerek belirlenmesinden oluşan bir personel seçme yöntemidir. Özellikle yöneticilerin seçimi veya onların geliştirilmesi ile ilgili olarak uygun programları seçerken doğru karar verme olanaklarını iyileştirmek amacıyla uygulanır. Kısacası, DM, adayların mesleki ve kişisel yetkinliklerinin çeşitli teknikler kullanılarak ortaya çıkarılmasını sağlayan bir personel seçme yöntemidir (Esen ve Caner, 2018, s. 80)

3. Psikolojik Değerleme Yöntemi

Bu yöntemde endüstriyel psikologlar tarafından çalışanların potansiyellerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Söz konusu süreç; psikolojik testler, derin görüşme, nezaretçilerle tartışma ve diğer yöntemlerle yapılan performans değerlendirmelerinin incelenmesi gibi aşamaları içerir. Daha sonra psikolog, değerlendirilmekte olan çalışanın (duygusal, güdüsel, entelektüel yönleri gibi) işle ilgili özelliklerinin değerlemesini yapar. Bu bilgiler ışığında da, çalışanın gelecekteki iş başarısının ne ölçüde artacağını veya nasıl bir gelişme göstereceğini tahmin etmeye çalışır. Bu, yavaş yürüyen ve masraflı olan bir yöntemdir. Ancak bu çalışmalar, işletmede geleceğin yöneticilerinin saptanması ve yetiştirilmesi açılarından önemli işlemlere sahiptir (Dolgun, 2007, s. 191-192).

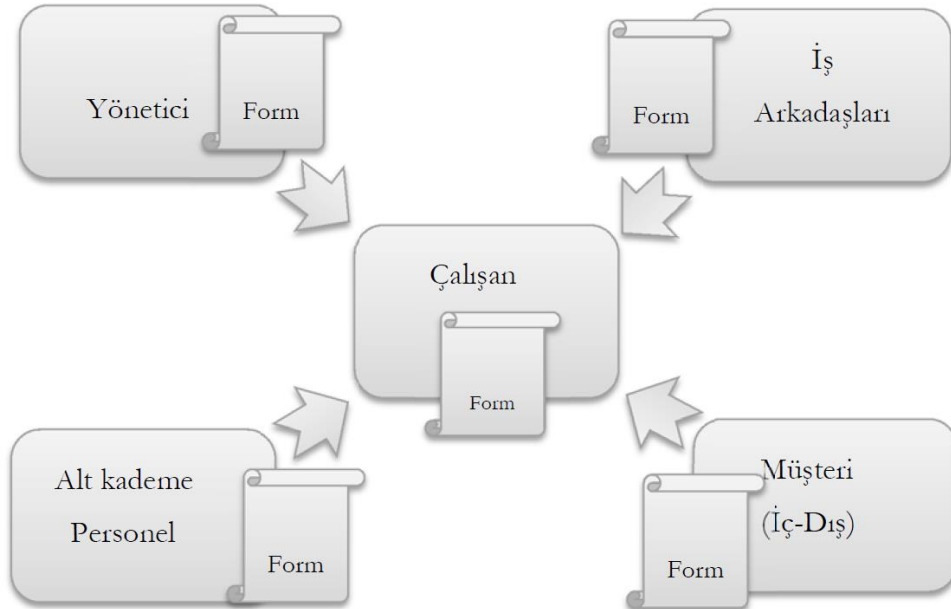
1.2.12. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yönteminde, performans girdileri sadece yöneticiden değil daha fazla kaynaktan elde edilir. Çalışanlar önceden belirlenmiş işe özgü yeterliliklere göre iş arkadaşları, direkt raporlar, müşteriler ve dış satıcılar tarafından değerlendirmeye tabi tutulur. Ayrıca yöntemin bir parçası olarak çalışanlar öz değerlendirme yapabilir. Genellikle değerlendiricilerin kimler olduğu gizlidir. Bu

yöntem, çalışanın güçlü yanlarını tanımlamasına, iyileştirilmesi gereken alanları ve gelişimsel hedefleri belirlemesine izin veren çok yönlü bir değerlendirme imkânı sağlar (Arthur, 2015, s.144). 360 derece değerlendirme sisteminde, işgörenin performansına ilişkin bilgileri, iç veya dış müşterilerden, kendisine en yakın amirinden, iş arkadaşlarından ve astlarından toplanır. Bu yaklaşım her geçen gün popüler hale gelmekte ve genellikle ücret artışlarından çok gelişim amaçlı kullanılmaktadır (Kaynak ve Bülbül, 2008, s. 270).

360 derece performans değerlendirme yönteminde hem yöneticilere hem de diğer çalışanlara geri bildirim verilmektedir. Böylelikle çalışanlar mesleki performanslarını geliştirmek üzere iş performansları hakkında daha güvenilir geri beslemeler alabilmekte, yöneticiler ise kendilerinin dışarıdan nasıl algılandığını görebilmektedirler. Yapılan araştırmalarda geri bildirim alan çalışanların almayanlara oranla daha yüksek performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları görülmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmediği takdirde ise değerlendirme sonuçları faydasız olarak nitelendirilmektedir (Turgut ve Öztoprak, 2012, s. 120).

Şekil 4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Taraflar



Kaynak: Uygur ve Sarıgül, (2015, s. 194).

1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Amaçları

360 derece performans değerlendirme sistemleri işletmeler tarafından çeşitli amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Bayram, 2006, s. 54-55):

- 360 derece performans değerlendirme yöntemi, takım çalışmasını güçlendirmek veya takım içi iletişimi arttırmak amacıyla da kullanılmaktadır. Aynı takımdaki bireylerin birbirlerine geribildirim vermesi, takımdaki üyerin karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu şekilde takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının planlanmasına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak amacıyla 360 derece performans değerlendirmeleri kullanılmaktadır. Yöntemin periyodik olarak uygulanması ve dönemler halinde yapılan uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye yardımcı olacaktır.
- 360 derece değerlendirmeyi, işletmeler zaman zaman örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişim planlarına veri sağlamada ve değişimi hızlandırma da kullanabilmektedir.
- Söz konusu değerlendirme sistemi yönetici düzeyindeki kişilerin astlarından, iş arkadaşlarından ve müşterilerinden geribildirim almasını sağlayarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına imkan tanımaktadır.
- 360 derece değerlendirme, örgütteki iletişimi ve geribildirimi pozitif yönde etkilemekte, kişilerin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişime de katkıda bulunmaktadır.
- 360 derece değerlendirme sonuçları, kariyer yönetimi için yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri kaynağı olarak kullanabilmektedir.

2. 360 Derece Performans Değerlendirme ile Klasik Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

İşletmeler klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ve sonuçların Tablo 2. deki gibi objektif olmamasından dolayı,

360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etmektedir. Klasik performans değerlendirme sistemlerinde ortamdaki ölçme yönteminden, gözlemciden, işin kendisinden, kullanılan araçlardan ya da performansı değerlendiren çalışanın bu faktörlerle etkileşiminden dolayı bazı hatalar oluşabilmektedir. Tek bir kişinin bakış açısına dayanan tek kaynaklı değerlendirmeler çok sağlıklı olmayan bir değerlendirmeyle sonuçlanabilir. Ayrıca değerlendiren kişinin kendi ön yargılarını yansıtması, arkadaşların kayırılması, bazı gizli politikaların hayata geçirilmesi, subjektif unsurların değerlendirmeye yansıtılması vb. gibi bir çok unsur bu hatalara sebep olmaktadır (Arslan, Baş ve Özler, 2016 s.81-82). Tüm bu faktörlerden yola çıkarak 360 derece performans değerlendirme ve klasik değerlendirme yöntemi arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablodan gözlemleyebiliriz.

Tablo 2. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Klasik Yöntemler Arasındaki Farklar

<i>Kriterler</i>	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	Klasik Performans Değerlendirme Sistemi
<i>Amaç</i>	Tüm çalışanların; performans düzeyi, sergilediği iş davranışları, geliştirilmesine ihtiyaç duyduğu iş alanları iyi / kötü performans sergilediği iş alanlarına ilişkin çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerle değerlendirilmesi.	Sadece çalışanların; geçmişte olan ve gelecekte olabilecek iş performanslarına ilişkin tek bir kaynaktan elde edilen verilerle değerlendirilmesi.
<i>Veri Kaynağı</i>	Değerlendiriciler; Yöneticiler, Çalışanlar, Eşitler, Takım Arkadaşları, Müşteriler, Çalışanın Kendisi, Eş / Aile Üyeleri	Tek bir değerlendirici vardır: Yönetici.
<i>Kaynağın Kimliği</i>	Geribildirim kaynağının kimliği belirsizdir.	Geribildirim kaynağının kimliği bellidir.
<i>Geri Bildirimin İçeriği</i>	Ulaşılmaması istenilen ve ulaşılan sonuçlar dikkate alınır.	Ulaşılan sonuçlar dikkate alınır.
<i>Ölçümleme Yöntemi</i>	Likert tipi ölçekler.	Likert tipi ölçeğin yanında sayısal değerlendirmeler mevcuttur.
<i>Diğer İnsan Kaynakları Kararları İle İlişkisi</i>	Eğitim ihtiyaç analizi ve sonrasında kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.	Ücret, görev belirleme, terfi, transfer, eğitim ve geliştirme kararları için kullanılmaktadır.
<i>Süreci Şekillendiren Felsefe</i>	Esas olan; çalışanların değerlendirilmesi değil, geliştirilmesidir. Öz değerlendirme yapılabilir.	Esas olan; süreçler değil, çalışanların değerlendirilmesidir. Otorite ve yöneticinin görüşleri kabul edilir.
<i>Sürenin İçeriği</i>	Sürekli izlemeyi gerektirmektedir.	Yılda bir kez yapılır.
<i>Hedeflenen Çalışanlar</i>	Kurumun tüm çalışanları.	Sadece çalışanlar.

Kaynak: Şimşek, (2016, s. 66).

Organizasyona ilişkin tüm fonksiyonların uyum içerisinde çalışmasını sağlayan 360 derece performans değerlendirme sistemi, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır. Organizasyonun sistemden istenilen faydayı elde edebilmesi için yönetime ait unsurların doğru bir şekilde uygulanması gerekir. En yakın amirin değerlendirilen çalışana geri bildirim vermesi, değerlendirme sürecine personelin çalışma arkadaşları, astları, kendisi ve hatta müşterilerin de dâhil edilmesi sistemin işlerliği için gereklidir. Bu kapsamda, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çok fazla kaynaktan elde ederek değerlendiren “360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi” bu açıdan geleneksel yöntemlerden ayrılmaktadır (Camgöz ve Alperten, 2006, s.194-195).

3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Değerlendirilen Yetkinlikler

360 derece performans değerlendirme sistemiyle daha geniş bir açıdan değerlendirilebilecek, doğrudan iş başarısını etkileyen yedi temel yetkinlik tanımlanmıştır (Erdoğan ve Yıldırım, 2015, s.251-252):

- **Liderlik**

360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışanların liderlik becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayarak bir kişiyi daha iyi bir lider haline getirme yöntemlerini açığa çıkarır.

- **Görevi Yönetme**

Görevi yönetme sürecinde, çalışanlar tarafından işin etkili bir şekilde yönetilmesi değerlendirilmektedir. Çalışanların farklı seviyelerdeki etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı, algılanması gereken ile algılanan arasındaki farkların ortaya çıkarılması ve böylece sürece verilecek geri bildirimler ile etkinlik seviyesinin artırılması ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır.

- **Değişime Uyum Sağlama**

Tüm yöneticiler için değişime uyum sağlamak önemli bir unsurdur. Değişime uyum sağlayan yöneticiler, işlerinden dolayı çok farklı alanlara yönelseler bile dinamik ve verimli kalmayı başarabilmektedir.

- **İletişim**

Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin sürekli ve çift yönlü olmasına, işgörenlerin iş arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışabilmesine ve üst düzey

yöneticilerin örgüt içerisinde neler olduğundan haberdar olmalarına katkı sağlamaktadır.

- **İnsan İlişkileri**

360 derece değerlendirme yöntemi takım başarılarının özendirilmesine ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine ve katkı sağlar.

- **Sonuç Odaklılık**

Sonuç odaklılık, çalışanların belirlenen amaçlara yönlendirilmesini sağlayarak iş performansı değerlendirmesinin düzgün bir şekilde yapılmasını ve geri bildirimler ile istenilen sonuca ulaşıp ulaşılmadığını tespit eder.

- **Personeli Yetiştirme ve Geliştirme**

360 derece performans değerlendirme sistemi kapsamına hedef ve görevlerin belirlenmesi, değerlendirme süreci sonunda hedef ve görevlere ilişkin gelişim hedeflerinin oluşturularak, çalışanların zayıf olduğu alanlardaki ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olur.

4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin İşleyişi

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nde öncelikle çalışanların davranışlarını ve becerilerini sıralayan bir model geliştirilir. Söz konusu model dahilinde bir performans anketi oluşturulur. Her çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz on iki kişilik bir isim listesi belirler. Listede yer alan kişiler, çalışanın kendisine doğrudan bağlı olanlar, aynı seviyedeki iş arkadaşları, kendisine en yakın amiri, bulunduğu işletmenin iç ve dış müşterileri veya kendisine doğru bir performans geribildirim verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Belirlenen kişiler, değerlendirmeye ilişkin anket formlarını doldurarak modelde yer alan her bir beceri için çalışanın performansını derecelendirirler. Ayrıca personelin kendisi de, kendi performansını değerlendirmeye imkân tanıyan bir form doldurabilir. Değerlendirme sonunda ankete verilen cevaplar bir araya getirilerek çalışana kendi performans değerlendirmesinin özetini içeren, gelişme ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini vurgulayan bir geribildirim sağlanır (Uygur ve Sarıgül, 2015, s.193).

Değerlendirme sürecinin daha somut olarak anlaşılması amacıyla 3 aşamadan oluşan bir örnek üzerinde 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemini inceleyebiliriz (Bingöl, 2013, s.388-389):

- Ölçeğin Oluşturulması ve Puanların Belirlenmesi: Bir sorunun cevabına verilecek olan ölçeklerin sıralaması ve puan karşılıkları şu şekilde olsun:

Tablo 3. Örnek Performans Değerlendirme Ölçekleri ve Puanlaması

Ölçekler	Açıklama	Puanlama
7	Üstün Performans	120
6	Çok İyi Performans	110
5	İyi Performans	90
4	Kabul Edilebilir Performans	70
3	Marjinal Performans	60
2	Düşük Performans	50
1	Tatmin Edici Olmayan Performans	40

- Kriter Kategorilerinin ve Değerlendirici Gruplarının Puanlarının Belirlenmesi: Soru kategorilerinin her biri için önem derecesine göre farklı puan verilebilir. Bu örnekte değerlendirilecek kriter kategorilerinde;

Yetkinlikler : %60,

Kişilik özellikleri : %40 olarak puanlandırılacaktır.

Değerlendirici kişi veya gruplarının da puan ağırlıklarının şu şekilde belirlendiğini varsayalım:

Üst : %40

Müşteriler : %20

Eşitler/Emsaller : %15

Astlar : %15

Kendisi : %10

- Toplam Performans Puanının Hesaplanması: 100 puan üzerinden yapılan değerlemede her bir değerlendirici grubundan birer değerlendiricinin puanlama yaptığından yola çıkarak;

Tablo 4. Toplam Performans Puanının Hesaplanması

<i>Değerlendiriciler</i>	Yetkinlik Değer. Puanı	Kişilik Değer. Puanı	Net Yetkinlik Puanı (%60)	Net Kişilik Özellikleri Puanı (%40)	Değerlendirici Grupların Ağ. Ort. Puanı	Toplam
<i>Üst</i>	80	80	48	34	%40	32,8
<i>Müşteriler</i>	70	70	42	28	%20	14
<i>Eşitler/Emsaller</i>	85	90	51	36	%15	13,05
<i>Astlar</i>	85	80	51	32	%15	12,45
<i>Kendisi</i>	95	95	57	38	%10	9,5
<i>TOPLAM PUAN</i>						81,8

Yapılan performans değerlendirmesi sonucunda değerlendirilen çalışanın performans puanı 86,8 olarak hesaplanmaktadır. Tablo 3’te verilen ölçөгimize göre “İyi Performans” sergilediği görölmektedir. Eğer her gruptaki değerlendiricilerin sayıları birden fazla olsaydı aynı gruptaki değerlendiricilerin vermiş olduğu puanların aritmetik ortalaması alınarak aynı yöntem ile toplam performans puanına ulaşabilirdik.

5. Uygulamada Dikkat Edilecek Hususlar

360 derece değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında dikkat edilecek hususlar şunlardır (Kantos, 2013, s.66) :

- Geri bildirim yapacak kişilerin doğru bir değerlendirme yapabilmesi için söz konusu işletmede içerisinde minimum altı ay çalışmış olmaları gerekir. Altı aydan kısa çalışanları benchmark (kıyas) - öncü çalışma gurubunda hizmet edebilir.
- Değerlendirmelerin gizli olarak yapılması gerekir. Değerlendiricinin kim olduğunun belli olmaması çalışanları samimi olmaya teşvik eder.
- Değerlendirme süreciyle çalışanlara asıl yapılmak istenenin ne olduğunun açıklanması gerekir. Çünkü çalışanlar anlamlandıramadıkları bir şeye yabancılaşarak onu kabul etmek istemeyeceklerdir.
- Değerlendiricilerin sayısal analizlerle yazılı açıklamalar yapması sağlanmalıdır.
- 360 derece değerlendirme sistemi aynı anda bir çok çalışan üzerinde uygulanarak denetim hatalarının önüne geçilmelidir.

- Değerlendirme sürecinde kullanılan araçlar istatistiksel yöntemlere dayalı, geçerli ve güvenilir olmalıdır.

6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Yararları

Organizasyonlarda 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Koca, 2013, s. 228-230):

- Yapılan işin diğer çalışanlar tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.
- Müşteriler ile çalışanlar arasındaki iletişim boyutu hakkında organizasyona bilgi verir.
- Yöneticiler astların yeterlilikleri ve kabiliyetleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur.
- Çalışanların birbirleriyle kişisel ilişkilerin geliştirilmesi için zemin hazırlar.
- Sistemde çok kaynaktan veri sağlandığı için çalışanların performansının geliştirilmesine yönelik çok yönlü geri besleme sağlar. Çalışanın astlarından iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir veri kaynağı oluşturur.
- Aynı takımda çalışanlar gelecekte birbirlerine ilişkin fikirlerini paylaşacaklarından, takım üyelerinin sorumlu ve bilinçli bir şekilde davranmasını sağlayarak verimli bir takım çalışmasına ortamı hazırlar.
- Yine sistemde çok sayıda değerlendirici olması sebebiyle, tek değerlendiricinin ön yargısı nedeniyle oluşabilecek değerlendirme hatalarını engeller.
- İşgörenlerin eksik olduğu yönlerinin ayrıntılı olarak tespit edilmesini sağlayarak birimler arasında çapraz eğitim süreçleri ve sorumluluklar gibi birçok konuda eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlar.
- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre işin oluşturulmasına katkı sağlar.

7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Sakıncaları

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanmasında bazı olumsuz hususlar da bulunmaktadır. Bu hususların önceden tespit edilmesi, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunları minimuma indirmek için çok önemlidir. Söz konusu değerlendirme yönteminin sakıncalarından bazıları şunlardır (İllez ve Güner, 2006, s.325):

- **Tasarım Aşamasındaki Hatalar:** 360 derece performans değerlendirme süreci genellikle bir İK uzmanının önerisiyle veya herhangi bir yerde sistemle tanışarak bilgi

edinmesiyle işletmeye uygulanması için tasarım süreci başlatılır. Diğer tüm süreçlerde olduğu gibi yeni bir değerlendirme sürecinin uygulaması sırasında gerçekleşecek değişimin, belli kurallar doğrultusunda aşama aşama uygulanması gerekir. Bu aşamada, yapılacak hatalar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa götürebilir. Yeni sürece dâhil olacak tüm kişilerin fikir ve önerileri alınarak değerlendirme sistemine ilişkin tüm görüşler incelenmelidir.

- **Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:** Değerlendirme sistemi öncesinde işletmedeki tüm çalışanlara değerlendirme süreci hakkında eğitim verilmesi, daha doğru geri bildirimlerin alınmasını ve sonuçların daha iyi analiz edilmesini sağlar. Yetersiz eğitim süreçten istenilen verimin elde edilmesine engel olur.

- **Eksik Bilgi:** 360 Derece değerlendirme sisteminde kimler tarafından geri bildirim verildiği gizli tutulduğu için, değerlendirmeler hakkında daha fazla bilgi edinmek çalışanlar için imkânsız hale gelmektedir. Bu nedenle, uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanları tarafından geribildirim sonuçlarının yorumlanması gerekir.

- **Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** İşletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu olan 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin başarılı olma olasılığı daha yüksektir. İşletme tarafından daha önceden belirlen yetkinlikler ve iş tanımlarının, yeni sisteme uygun hale getirilmesi gerekir. Uygulanacak olan sistem işletmenin hedeflerini destekleyici nitelikte olmayıp, bir ek sistem olarak uygulanmak istenirse yeterli verim alınamaz.

- **Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü ve Aşırı Kâğıt İsrafı:** Yeni sistemde çok kaynaktan veri alındığı için katılımcıların artmasıyla iş yükü ve formlara ilişkin kâğıt israfı artabilir.

1.2.13. Geri Bildirim

Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından birisi de işgörene güçlü ve geliştirmeye açık yönleri konusunda geri bildirim verilmesidir. Performans değerlendirme işlemi yapıldıktan sonra mutlaka işgörene uygun şekilde geri bildirim sağlanmalıdır. Geribildirim sayesinde işgören ortaya koyduğu performans düzeyi, güçlü ve geliştirmeye açık yönleri, değerlendirilenin kendi performansını başkalarının nasıl gördüğü gibi konularda bilgi sahibi olur. Geri bildirim vermek için amirin yıllık görüşmeyi beklememesi daha uygundur, aksi takdirde işgörenin yıl sonunda alacağı geri bildirim sürpriz olabilecektir. Performans dönemi boyunca hem ara dönemlerde hem de dönem sonunda ilk amirin ast ile bir araya gelerek geri bildirim görüşmesi

yapması arzulanan bir durumdur. Zira, işgörenin davranışının hemen sonrasında geri bildirim verilmesi daha anlamlı olmaktadır (Gürbüz, 2017, s. 225).

360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin sonuçların elde edilmesinden sonra, verilerin uygun bir şekilde çalışanlara rapor edilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçları, her kademedeki değerlendirilen çalışan ile yönetici ve insan kaynakları ekibine açık bir şekilde aktarılmalı, akıcı ve anlaşılır bir rapor ile geribildirimler desteklenmelidir. Geri bildirim sürecinde objektif olunmalı, problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar sergilenmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırasına göre yer verilmeli, olumlu desteği hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir. Geri bildirim sırasında yöneticilerin performans hedeflerini çalışan ile birlikte belirlenmesi, motivasyon tekniklerini kullanarak, çalışanların motive etmesi performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde bu hususlara gerektiği önemin verilmesi, sistemin başarısını artırarak devamlılığının sağlanmasına da katkıda bulunacaktır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.58).

1.3. Kamuda Performans Değerlendirme Sisteminin Algısal Yönü (Algısal Hatalar ve Alınacak Önlemler)

Algının tanımlanması kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar içerisinde en eskisi 1868 yılında Alman Helmholtz tarafından insan algıları üzerine yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalara göre algılama bir kişiye çevredeki olaylardan, kişilerden, fiziksel nesnelere veya fikirlerden gelen görme, dokunma, koku, tatma ve işitme duyularını etkileyen uyarıların anlamlı ifadesini sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte bilgi, kaynağı algılayan tarafından tek taraflı olarak incelenir ve bilginin tek yönlü olması sebebiyle tam anlamıyla bir iletişim gerçekleşmez. Sadece algılayanın kaynaktan alabildiği kendine özgü, o zamana ve koşullara bağlı, bazı etkenler altında şekillenmiş bilgi ve fikir elde edilmektedir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015, s.5).

1.3.1. Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde insan ilişkileri yoğun olarak yaşanmaktadır. İnsan ilişkilerinin istenen düzeyde gerçekleşmemesi ön yargıların oluşmasına neden olabilir. Ön yargıların önüne geçebilmek ve algısal hataların etkilerini azaltmak için değerlendirme sürecinde, değerlendiren ve değerlendirilen

birbirlerinin haklarına dikkat etmelidir. Yoksa değerlendirme süreci istenmeyen yöne kayabilir. Değerlendirmenin nesnelliği kaybolabileceği gibi örgütte çatışma nedeni de olabilir. Performans değerlendirme süreci kişilerin birbirlerine saygı göstermesiyle gerçekleştirilebilir. Çalışanların bu sürece ceza kesilecek bir süreç olarak değil, geliştirme süreci olarak bakmaları gerekir. (Kantos, 2013, s.63).

Bir organizasyonda performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1.3.1.1. Hale ve Boynuz Etkisi

Bazen bazı yöneticiler tek bir ölçüğün ya da son olayların etkisi altında kalmakta ve böylece personele ilişkin tüm nitelikleri iyi ya da kötü olarak değerlendirebilmektedir. Bu duruma hale etkisi denilmektedir. Örneğin okuldaki derslerine tam zamanında girip çıkan bir öğretmen hakkında okul müdürü, bu öğretmenin ders anlatma konusunda da titiz ve özenli olduğu algısına kapılabilmektedir. Hale etkisinin tam tersi durumlar ise boynuz etkisi olarak tanımlanmaktadır. Boynuz etkisi, bir alanda başarısız olan personelin diğer alanlarda da başarısız olacağına düşünülmesidir. İş arkadaşları ile iletişimi iyi olmayan bir öğretmen hakkında okul müdürünün bu öğretmenin öğrencileri ile de bozuk iletişime sahip olduğu düşünmesi tipik bir değerlendirme hatasıdır (Özdemir, 2014, s. 121).

1.3.1.2. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

İnsan zihni son dönemlerdeki bilgileri daha kolay hatırlama eğilimindedir. Değerlendiricinin tüm performans dönemini dikkate almaksızın, işgörenin son dönemdeki davranışlarından etkilenerek değerlendirme yapması bu hataya neden olur. Bunu azaltmanın en etkili yolu, işgörenin performans dönemi boyunca ortaya koyduğu kritik davranışlara ilişkin kayıt tutmaktır (Gürbüz, 2017, s. 227).

1.3.1.3. Belli Derecelere / Puanlara Yönelme

Performans değerlendirme yapılırken gerçeğin üzerinde veya altında puan verme ve bu puanların aynı yönde toplanması anlamını taşımaktadır. Aynı bölümü değerlendiren iki yöneticiden ilki düşük puanlara yönelmiş, diğeri ise yüksek puanlara yöneldiğinde bu durumla karşılaşılır. Bir diğer durum da merkeze (orta dereceye/puana) yönelme eğilimidir. Bu eğilim, daha çok bireysel düzeyde olup, değerlendirenin değerlendirdiği

kişi hakkında fazla bilgi sahibi olmaması durumunda, riske girmeden orta puana (3'e) yakın bir puan verme eğilimi içerisine girmesidir (Bakan vd., 2014, s. 257)

1.3.1.4. Yönetici Tutumları

Etkili ve uygun bir performans değerlendirme ancak değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin, performans değerlendirmesinin önemine inanması ile mümkün olabilir. Yöneticiler performans değerlendirmeyi eğer kendilerinden bir iş olarak istendiği için yapıyorlarsa, performans değerlendirme ile ulaşılmak istenen amaca ulaşmak çok zor olacaktır. Dolayısıyla performans değerlendirme süreci içerisinde bulunacak herkesin, performans değerlendirmesinin genel amaçlarını benimsemesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler performans değerlendirmesini örgütsel etkinliği sağlamada önemli bir araç olarak kullanması gerekir (Özdemir, 2014, s. 121).

1.3.1.5. Kişisel Önyargılar

Ön yargı, çalışanları objektif olarak değerlendirmenin önündeki en önemli engellerden birisidir. Değerlendircinin yaşamış olduğu çevre, toplum, siyasi görüşü, yaşanan bazı olaylar vb. gibi birçok konuya ilişkin sahip olduğu fikirler ve kişisel duyguları düşüncelerinin zamanla kalıplaşmasına neden olur. Değerlendirme esnasında çalışan hakkında yeterince bilgi sahibi olmadan zihninde oluşturduğu kalıplardan yola çıkarak kişi hakkında ön yargıda bulunması bu hataya neden olmaktadır.

1.3.1.6. Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendirciler, değerlendirdikleri işgörenlerin unvan, rütbe veya pozisyonun etkilenecek, performansını değerlendirdikleri grup içindeki işgörene daha iyi performans notu verebilmektedirler. Finans müdürü şirket için çok kritik olduğundan hareketle, performansı ne olursa olsun diğer bölüm yöneticilerine kıyasla daha yüksek not vermek pozisyondan etkilenme hatasına örnektir (Gürbüz, 2017, s. 227).

1.3.1.7. Kontrast Hataları

Değerlendirme esnasında değerlendirenlerin birden fazla kişiyi art arda değerlendirmesi, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması ve karıştırılması dolayısıyla kontrast hatalarının meydana gelmesi durumu söz konusudur. Örnek verilecek olursa, orta düzeyde bir çalışan, çok başarılı olan birkaç çalışandan sonra değerlendirildiğinde

başarısız olarak kabul edilmekte veya aynı çalışan birkaç başarısız çalışanın ardından değerlendirildiğinde başarılı olarak kayda geçmektedir (Bakan vd, 2014, s. 257).

1.3.1.8. Performans Değerlendirmedeki Hataları Engelleyici Önlemler

Kurumda, ne kadar mükemmel bir performans değerlendirme yöntemi uygulandığı varsayılırsa sayılsın, yukarıda sıralanan performans değerlendirme hatalarının hepsini önlemek mümkün olmayabilir. Burada, kurumların yapması gereken; yukarıda anılan performans değerlendirme hatalarının tekrarlanmasını önleyecek stratejiler geliştirmek, önlemler almaktır. Bu amaç doğrultusunda alınabilecek bazı önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 2016, s.33):

- Değerlendirici, değerlendirilenin iş yapma biçimini sürekli olarak gözlemleyebilmelidir.
- Değerlendirilene, performans sonucu net olarak “iyi” veya “kötü” olarak ifade edilmeli, kişiden kişiye farklı anlaşılabilir; yeterli, kâfi, eh işte, ne yeterli ne de yetersiz gibi ifadeler kullanılmamalıdır.
- Değerlendirici, kısa bir zaman dilimi içinde, çok sayıda çalışanın performansını değerlendirmemelidir. Bu hem değerlendiricinin yorgun düşmesine hem de değerlendirme sırasında hata yapmasına yol açabilir.
- Değerlendirme kriterleri iş ile ilgili, açıkça belirtilmiş ve herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır.
- Değerlendirme kriterleri işe ait olmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Dünya Geneline ve Ülkemizde Performans Değerlendirme Uygulamaları

Performans değerlendirme sistemleri kapsamında çeşitli ülkelerde uygulanan değerlendirme sistemleri ile ülkemizde bazı kamu kurumları tarafından uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerine ilişkin bilgiler aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır.

2.1.1. Ülkelere Göre Performans Değerlendirme Uygulamaları

Performans değerlendirme süreçlerinde genel olarak ülkelerin çalışanlarını daha çok motive eden sistemlere yöneldiği görülmektedir. Dünya genelinde yaygın olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi ile Performansa Dayalı Ücret Sisteminin (PRP-Performans Related Pay) hem kamu hem de özel sektörde uygulandığı görülmektedir. Son zamanlarda değerlendirme dönemleri sonucunda çalışanların elde edecekleri terfi, eğitim, geliştirme vb. gibi ödüllerin yanında motivasyona doğrudan etki eden ücretlendirmeye dayalı sistemler her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Son 30 yılda OECD ülkeleri genelinde performans değerlendirme sistemi kapsamında yapılan çalışmalara bakıldığında performans-ücret ilişkisinin kurulduğu görülmektedir. 1980'li yıllarda ABD, Hollanda, Almanya, İngiltere gibi ülkelerde hızla ön plana çıkan performans çalışmaları; 1990'larda Finlandiya, İtalya ve diğer bazı ülkelerle, 2000'lerde ise özellikle Sovyet geçmişine sahip ve AB yolunda kamu yönetimi reformları gerçekleştirmiş Doğu Avrupa ülkelerinde devam etmiştir. OECD ülkelerinin neredeyse tamamında performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, sözleşme yenileme, istihdam etme ve kariyer geliştirme gibi temel insan kaynakları faaliyetlerinde dikkate alındığı gözlemlenmekte ve özellikle performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulandığı anlaşılmaktadır (Tozlu, 2014, s. 37).

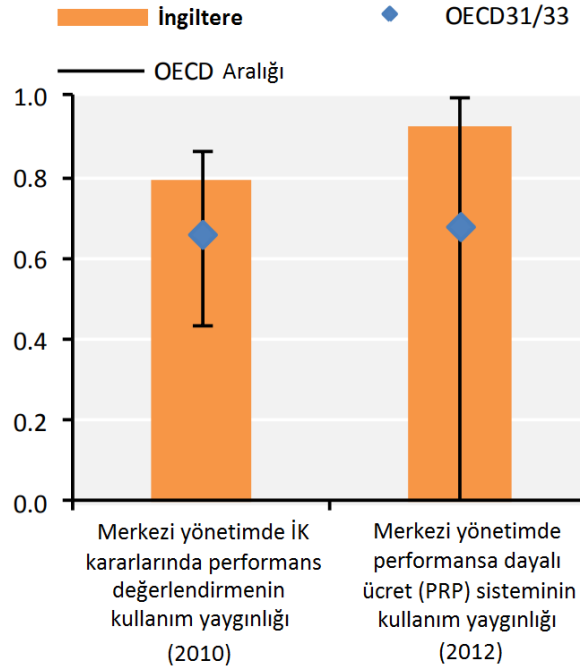
2.1.1.1. İngiltere

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) verilerine göre İngiltere, ortalama OECD ülkelerine kıyasla İK kararlarında performans değerlendirmesini

önemli ölçüde kullanılmaktadır. Değerlendirme hemen hemen tüm personele uygulanmakta olup, yıllık toplantılar düzenlenerek en yakın amir tarafından yazılı geri bildirimler şeklinde yapılır. Kurumların bazı birimlerinde ayrıca 360 derece geribildirim sistemi kullanılır. Üstlenilen faaliyetler, çıktılarının zamanında ve kaliteli olması, yetkinliklerin geliştirilmesi, kişilerarası beceriler ve işin maliyet etkinliği gibi geniş kapsamlı kriterler kullanılır. Değerlendirme, kariyer gelişimi ve ücretlendirme için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca İngiltere, OECD ortalamasına göre daha yüksek bir performansa dayalı ücret (PRP – Performance Related Pay) sistemi kullanılmaktadır. PRP çoğu çalışan için kalıcı ücret artışları ve diğer ödemeler şeklinde gerçekleştirilir (OECD, 2012, s. 3).

İngiltere’de üst düzey kamu görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemleri, çalışanlara yıl içerisinde ikramiye verilmesini ve maaşlarda performansa dayalı artış yapılmasını öngörmektedir. Ayrıca, ücret artışları çalışanların kurumun başarısına katkısı oranında da gerçekleşmektedir. Başarı sürecinde her yıl iş planları yapılmakta, kamu hizmet sözleşmeleri yenilenmekte ve terfiler belirlenmektedir (Ceylan, 2009, s. 49).

Şekil 5. İngiltere’de Performans Değerlendirme ve PRP Kullanım Yaygınlığı



Kaynak: OECD (2012, s. 3).

2.1.1.2. İrlanda

İrlanda, 2014 yılında geniş çaplı bir reform planı olan Kamu Hizmeti Yenileme Planında amir pozisyonundaki memurlara yönelik yeni bir performans yönetimi sürecinin tasarlanmasına karar vermiştir. Bu süreçte, 360 derece geri bildirim ve geliştirmeye önem verilmektedir. 2015 yılında üst düzey devlet memurlarının katıldığı bir pilot sürecin ardından 2016 yılında yürürlüğe konulmuştur. Ayrıca, kurumların genel sekreterleri (kurum amirleri) için yeni bir performans yönetimi süreci hazırlık çalışmaları 2016 yılında yapılmıştır. Genel Sekreterlerin hedeflerinin belirlenmesi de dahil olmak üzere hazırlık çalışmaları 2016 yılında gerçekleştirilerek 2017 yılından itibaren sistem uygulanmaya başlanmıştır. Bu değerlendirme sistemi, Kamu Harcama ve Reform Dairesi Genel Sekreteri ile dış üyeden oluşan bir Performans İnceleme Grubu tarafından denetlenmektedir (Staronova, 2017, s. 21).

2.1.1.3. Fransa

Fransa'da en yakın amir tarafından onaylanan entegre bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Nihai değerlendirme sonuçları değerlendirmeyi yapan amir ile değerlendirilen çalışan tarafından imza altına alınır. Değerlendirmelerde profesyonellik, teknik beceriler, kişisel nitelikler ve kişilerarası beceriler gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır. Değerlendirme süreci iş hedeflerini, gelecek yılın hedeflerini, eğitim ve beceri geliştirmeyi içeren, şu anda dünyada çeşitli devlet kurumları tarafından kullanılan ve Fransa'nın da uyguladığı beş noktalı değerlendirme sistemi aşağıdaki aşamaları içermektedir (As, 2017, s. 1298):

- İş hedefi
- Liderlik ve yönetim bölümü
- Mesleki nitelikler ve kişisel özellikler
- Çalışanın performansının genel değerlendirmesi
- Bir sonraki değerlendirme dönemi için çalışma hedefleri

Bu değerlendirmeler Fransız kanunları tarafından kurulan ve Fransız Yüksek Mahkemeleri tarafından zorunlu tutulan sistemler tarafından belirlenmektedir. Fransa Yüksek Mahkemesinin kontrolü altında olmak, somut ve anlaşılır değerlendirmeleri garanti etmektedir. Bu sistem, değerlendirme yaparken işverenin özgürlüğünü ortadan kaldırmaz; aksine, farklı şirketlerin yapmış olduğu değerlendirmeler için birleşik bir

yöntem oluşturur. Fransa'daki değerlendirme sistemi birkaç kez değiştirilmiş olmasına rağmen, bazı kriterlerin belirli unsurları on yıllardır uygulanmaya devam etmiştir. Fransa'daki yeni değerlendirme sisteminin etkili ve doğru bir yöntem olduğu kanıtlanmıştır (As, 2017, s. 1298).

2.1.1.4. Almanya

2007 yılından itibaren Almanya'da performans değerlendirme süreci elektronik yönetim sistemi üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. Yöneticiler ve İK birimi tarafından toplanan bilgiler, çalışanları kategorilere ayıran bir bilgisayar programına girilir. Bu sistem, çalışanları kaliteye, kullanılabilirliğe, çabukluğa, takım adaletine ve çatışma yönetimine göre sıralar. Değerlendirmeler şirketlere bağlı olarak yılda bir veya altı aylık dönemler halinde iki defa yapılabilir. Ancak, daha sık değerlendirme gerektiren bazı nitelikler vardır. Örneğin, erkekler kadınlardan daha sık değerlendirilir. Daha önce olumsuz değerlendirmeler almış olanlar da daha sık analizlere tabi tutulur. Çalışanlar ayrıca, çok yönlü bir inceleme sağlamak için iş arkadaşlarının değerlendirmelerde yer alması gerektiğine inanmaktadır. Bazen değerlendirme sonuçları bilgisayar sistemine girilmeden önce, amir ile bir toplantı yapılır. Bu toplantılar iki yılda bir yapıldığından, diğer ülkelere oranla çok az sıklıkla yapılmaktadır. Toplantılar sırasında, performans değerlendirme sonuçları, iş sonuçları, uzman bilgisi, çalışma yöntemi, sosyal beceri ve liderlik hakkındaki hususlar görüşülür (Jermon, 2017, s. 27).

Bir diğer taraftan Almanya İşçileri Bakanlığı tarafından oluşturulan derecelendirme ölçeği ve puanlama sistemi, değerlendirme sırasında alınan puanların çalışanların ücretleriyle ilişkilendirmiştir. Almanya, vatandaşlarına uygun bir maaş belirlemek için pek çok ülkeden daha fazla bu incelemelere güvenmektedir. Bu beklenti nedeniyle, ücret memnuniyeti iş tatmini, performans değerlendirmeleriyle pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda yüksek performanslı bir çalışanın en yüksek ücret artışı, çalışanın mevcut maaşının%10-15'i arasındadır. Bu önemli artış olasılığı nedeniyle, çalışanların yalnızca %15'i en yüksek maaş ödülüne hak kazanmaktadır. Yapılan araştırmalarda Almanya'nın performans değerlendirme sisteminin iyi çalıştığı ve çalışanlarından çok az şikâyet geldiği belirtilmektedir (Jermon, 2017, s. 27).

2.1.1.5. Amerika

Amerika’da performans değerlendirme çalışmaları için Personel Yönetimi Ofisi tarafından bazı kurallar belirlenmiştir. Söz konusu kurallara uymak kaydıyla kuruluşlar üst düzey yöneticiler için performans sistemleri düzenlemektedir. Söz konusu uygulama her kurumun kendi bünyesindeki değerlendirme kurulları tarafından yürütülmekte, yöneticiler yıllık olarak değerlendirilmekte ve sadece başarılı olanlar ödüllendirilmektedir. ABD’deki sistem çalışanların performansının ölçülerek değerlendirilmesinin yanı sıra çalışanın gelişimine katkı sağlaması, sonuçların paylaşımı ve itiraz hakkının olması gibi özellikleri barındırmaktadır. Ülkedeki sistemde performans, ücretle çok net ve bir biçimde ilişkilendirilmektedir. Amerika’daki bu sistemin çalışanların çoğunu kapsadığı ve altı aylık değerlendirmelere ek olarak yıllık değerlendirmelere de yer verildiği görülmektedir. Üretilen iş, yetkinlikler ve becerilerin kriter olarak belirlendiği sistemde, değerlendirme sonuçları ücretlendirme ve kariyerle yakın bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Ek ödemeler ve ücrete yapılan performansla ilişkili zamlar temel ücretin yüzde 1 ila 5’i arasında değişen ödemelerle eşzamanlı olarak uygulanmaktadır (Tozlu, 2014, s. 54-55).

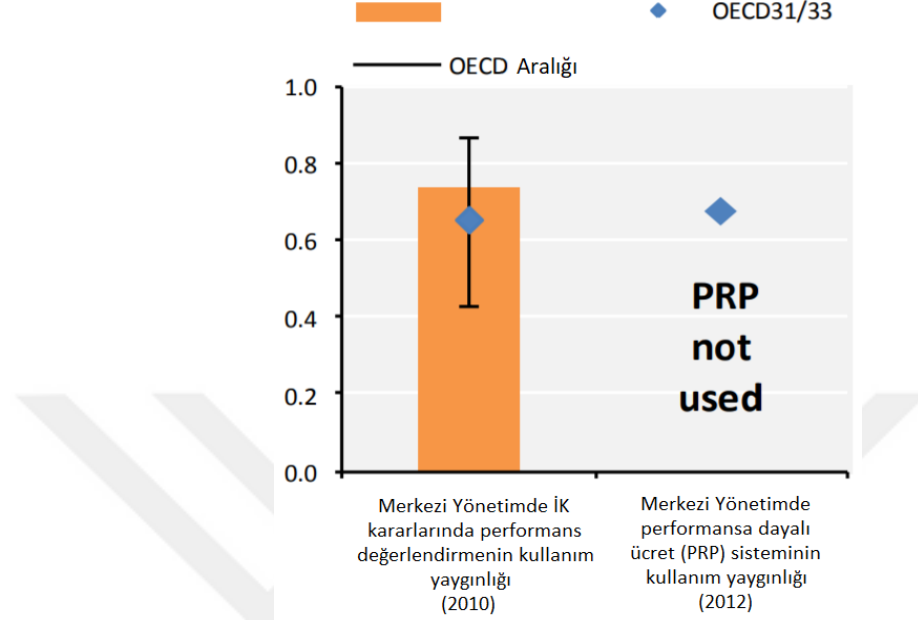
2.1.2. Ülkemizde Performans Değerlendirme Uygulamaları

Ülkemizde performans değerlendirme uygulamaları ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş’de (KARDEMİR), sonrasında Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlanmış, özel sektörde ise 1960 yılından itibaren performans değerlendirme uygulama çalışmalarına başlanmıştır (Bulut, 2004, s. 3).

OECD’nin 2012 yılındaki verilerine bakıldığında, ülkemizdeki performans değerlendirme çalışmalarının İK kararlarında ortalama OECD ülkelerine oranla daha fazla kullanıldığı, çıktılarının zamanı ve kalitesi, kişilerarası beceriler ve gelişim, çeşitli kriterler ve üstlenilen faaliyetlerin performans değerlendirme sürecine konu olduğu, değerlendirme sonuçlarının kariyer geliştirme ve sözleşme yenileme faaliyetlerinde kullanıldığı, ancak ülkemizin performansa dayalı ücret sistemini (PRP) kullanmayan beş OECD ülkesinden biri olduğu belirtilmektedir (OECD, 2012, s. 3). Fakat 2012 yılında Sağlık Bakanlığı, 399 sayılı KHK’ya tabi kurumlar ve özel sektörde faaliyet gösteren bazı işletmelerde performansa dayalı ücretlendirme sistemleri

uygulanmaktaydı. OECD'nin 2012 yılı raporuna bakıldığında ülkemizdeki PRP uygulamalarının tamamen yok sayıldığı görülmektedir.

Şekil 6. Türkiye’de Performans Değerlendirme ve PRP Kullanım Yaygınlığı



Kaynak: OECD (2012, s. 3).

Günümüzde kendi mevzuatlarına göre performans değerlendirme sistemini uygulayan Emniyet Genel Müdürlüğü ile performansa dayalı ek ücretlendirme uygulamalarını yürüten Sağlık Bakanlığı ve 399 sayılı KHK'ya tabi Kamu İktisadi Teşebbüslerinin performans değerlendirme çalışmalarına aşağıda yer verilmiştir.

2.1.2.1. Emniyet Genel Müdürlüğü

Emniyet Genel Müdürlüğü çalışanlarının performans değerlendirmesi “Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği” kapsamında gerçekleştirilmektedir. Her bir personel için genel olarak iki değerlendirme amiri belirlenmektedir. Kaldırılan sicil sisteminde olduğu gibi amirler dışında sistemde farklı bir değerlendirici bulunmamaktadır.

Değerlendirmeler 1 Ocak - 31 Aralık tarihleri arasında yılda bir defa yapılır. Aday memurlar asaletini tamamlayıncaya kadar değerlendirme sürecine dâhil edilmezler. Değerlendirme amirleri Personel Bilgi Sistemi (PBS) olarak adlandırılan bilgisayar programına girerek ilgili personel hakkındaki değerlendirmeyi gerçekleştirirler.

Personelin performans değerlendirmesinde performans gözlem ve takip formu ile performans değerlendirme formu olmak üzere iki adet form kullanılır.

Değerlendirme amirleri personelin çalışmalarını takip ederek olumlu ya da olumsuz olarak kayda değer gördüğü hususları performans gözlem ve takip formuna aktarır. Bu form amirin performans değerlendirme formunu doldururken değerlenme hatalarına düşmelerini engellemek, amirin objektif değerlendirme yapabilmesine yardımcı olmak amacıyla kullanılır. Form sadece değerlendirme amirleri tarafından görülebilir ve bilgi edinme kapsamına dahil değildir.

Değerlendirme süreci içerisinde yılda en az bir defa amir ile değerlendirilen personel arasında performans görüşmesi yapılarak personelden neler beklendiği, kendisini nasıl geliştirmesi gerektiği, personelin verimini ve motivasyonunu artıracak hususların neler olduğu hakkında karşılıklı bilgi alışverişi yapılır.

Personelin performans puanını belirleyen asıl form performans değerlendirme formudur. Performans değerlendirme formunda; değerlendirilecek kişinin çalıştığı birim, performans değerlendirme ltleri ve bireysel performans göstergeleri yer almaktadır. Performans değerlendirme ltleri, personelin görevi ile ilgili olarak göstermesi beklenen veya göstermiş olduğu performansın llmesine yarayan leklerdir. Performans değerlendirme ölçütlerinin karşısında 1'den ("gözlenen performans ortalamasının çok altında") 5'e ("gözlenen performans ortalamasının çok üzerinde") kadar puanlanan ölçütler yer almaktadır. Değerlendirmeye esas teşkil edecek performanslardan "atış performansının" ve "fiziksel yeterlilik performansının" emniyet hizmetleri sınıfı için öngörüldüğü, "eğitim performansının" ise Emniyet Teşkilatında alışan siviller dahil bütün personeli kapsadığı belirtilmektedir. Değerlendirmede bulunacak olan değerlendirme amiri; gözlem ve algılarını, performans değerlendirme formunda bulunan değerlendirme ölçütlerine ilişkin leklerden uygun olanı seçerek belirtmektedir (alı, 2016, s. 5).

Performans değerlendirme puanları 4 bölüme ayrılmıştır:

- Yetersiz performans değerlendirme puanı: 1,00 - 1,99 arası puanlar.
- Yeterli ama geliştirilmesi gereken performans puanı: 2,00 - 2,99 arası puanlar.
- İyi performans değerlendirme puanı: 3,00 - 3,99 arası puanlar.
- Çok iyi performans değerlendirme puanı: 4,00 - 5,00 arası puanlardır.

Performans değerlendirme puanlarına yapılan itirazlarda, öncelikle maddi hata olup olmadığı tespit edilir. Maddi hataların düzeltme işlemleri Personel Dairesi Başkanlığı tarafından yapılır. Maddi hata yok ise itiraz personelin birim amiri tarafından değerlendirilir. İtiraz üzerine yeni bir performans puanı verilmesi durumunda (eski puandan daha düşük bir puan verilemez), yeni verilen değerlendirme puanına itiraz hakkı bulunmamaktadır.

2.1.2.2. Sağlık Bakanlığı

Sağlık Bakanlığı bünyesindeki performans değerlendirme çalışmalarını incelendiğinde, performansa dayalı ek ücretlendirme sisteminin uygulandığı görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli ve verimli hizmet sunumunun teşvik edilmesi amacıyla başlatılan Sağlıkta Dönüşüm Programının 2003 yılında on hastane üzerinde ilk pilot uygulaması gerçekleştirilmiş ve 2004 yılının başından itibaren Sağlık Bakanlığına bağlı tüm sağlık kuruluşlarında uygulanmaya başlanmıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında döner sermayeli sağlık kurum ve kuruluşlarında görevli olan memurlar ile bu kurum ve kuruluşlarda 4924 sayılı Kanun uyarınca sözleşmeli olarak istihdam edilen sağlık personeline ve 13/12/1983 tarihli ve 181 sayılı Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin Ek 3'üncü maddesine göre istihdam edilen sözleşmeli personele ek ödeme yapılmaktadır. Personele yapılacak ek ödemenin tutarlarının, en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) %200'ünü geçemeyeceği belirtilmiştir (Erkan, 2011, s. 426-427).

Sağlıkta Dönüşüm Programı'nda performansa dayalı ek ödeme, hekimlerce gerçekleştirilen işlemlerin niceliksel ölçümü ile yapılmaktadır. "Girişimsel İşlemler Listesi" olarak adlandırılan işlem puanları, tüm kurumlarca uygulanmakta ve hekimlerce gerçekleştirilen işlemler bu listede yer alan puanlara göre hesaplanmaktadır. Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Devlet Hastanelerindeki uygulamaya ek olarak bilimsel çalışmalar ve eğitim hizmetleri de puanlandırılmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan "Girişimsel İşlemler Yönergesi"nde belirtilen 5000'in üzerindeki tıbbi işlem puanlandırılmıştır. Ancak, tıbbi işlemler bizzat tabiplerce zihinsel ve bedensel katkı ile sonuçlandırılmışlarsa (muayene ve girişimsel işlem) puanlandırmada dikkate alınmakta, bizzat tabip sorumluluğunda olsa dahi yardımcı sağlık personeli ve tıbbi cihaz tarafından yapılan

tıbbi işlemler (enjeksiyon, laboratuvar tetkiki, vb.) puanlandırılma dışı tutulmaktadır. Bunun nedeni, sistemin sadece tabiplerin doğrudan emeğe bağlı hizmetlerinin puanlandırılmasına dayanmasıdır. Puanlamada bireysel performanstan sadece uzman hekimler yararlanabilirken, sabit ek ödeme adı altında verilen ücret ise hemşireler, psikologlar, idari memurlar, hizmetliler vb. meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir. Uygulamaya 2005 yılında kalite çalışmaları da eklenerek, sistem daha da geliştirilmiştir. Uygulamaya 2010 yılında yöneticileri kapsayacak şekilde, yöneticilerin alacağı ücretleri direkt etkileyen Yönetici Performansı uygulaması geliştirilmiş ve uygulamaya konmuştur. Buna paralel olarak sağlık çalışanlarının da çalıştıkları bölümü daha çok sahiplenmeleri ve etkinliğin artırılması amacıyla Birim Performans uygulaması hayata geçirilmiştir (Çakır ve Sakaoğlu, 2014, s. 4).

2.1.2.3. 399 Sayılı KHK'ya Tabi Kurumlar

399 Sayılı KHK'nın 3. maddesi uyarınca sözleşmeli statüde personel çalıştıran kurumlarda "Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik" kapsamında sicil ve performans (başarı) değerlendirmesi uygulanmaktadır.

399 sayılı KHK kapsamında çalışan sözleşmeli personelin başarı değerlendirmesi birinci ve ikinci sicil amirleri tarafından gerçekleştirilir. Yönetmelik hükümlerine göre amirler haricinde kurumda başka bir değerlendiriciden söz edilmemektedir.

Sicil ve başarı değerlendirmesi yılda bir defa yapılmak üzere her yılın Aralık ayının ilk yarısı içinde tamamlanır.

Yönetmeliğe göre sözleşmeli personel olarak görev yapanların sicil ve başarı değerlendirmesi yapılırken yönetmelik ekindeki Ek-1 raporu, bunlardan yönetici durumunda olanlar için ise Ek-2 raporu kullanılır. İki raporda da yönetici ve diğer personelin dış görünüşü, zeka derecesi ve kavrayışı, azim, zararlı alışkanlıklar (alkol, kumar vb.), güvenilirlik bakımından genel değerlendirmesini içeren bölüm bulunmaktadır. Birinci sicil ve ikinci sicil amirleri bu bölümü olumsuz-olumlu-çok iyi şeklinde doldurmaktadır. İkinci bölümde yöneticiler planlama, organizasyon, karar verme, mevzuat ve teknolojik gelişmelere uyum, maiyetindekileri yetiştirme, iş hâkimiyeti vb. gibi kriterlere göre değerlendirilirken diğer personel ise göreve devam ve bağlılık, görevleri zamanına tamamlama, çalışkanlık, kabiliyet, çalışma ve iş

arkadaşlarına karşı tutum ve davranış, mesleki bilgi vb. gibi kriterlere göre değerlendirilmektedir.

İkinci bölümde yer alan sorular amirler tarafından 100 puan üzerinden değerlendirilir ve ortalaması hesaplanarak sicil ve başarı notu belirlenmiş olur. 90 ve üzeri puan alanlar (A), 76-89 arası puan alanlar (B), 60-75 arası puan alanlar (C), 59 ve daha aşağı puan alanlar için ise (D) düzeyinde başarı puanı belirlenmiş olur.

Başarı puanı (A), (B) ve (C) düzeyinde olanlara 399 Sayılı KHK'nın 43. Maddesinde belirtilen oranlarda başarı creti verilir. (D) düzeyinde puan alanlar için başka bir sicil amirinin yanında altı ay denenmek üzere yeni bir sözleşme yapılır. Bu surenin sonunda yine (D) düzeyinde puan alanların sözleşmeleri feshedilir.

Başarı değerlendirmesine ilişkin itirazlarda kurumun en üst yöneticisi ya da itirazı değerlendirmek için görevlendirilen personel 15 gün içerisinde itirazı inceleyerek kararı ilgiliye bildirir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik

Kamu kurumlarındaki sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte Devlet Personel Başkanlığı tarafından çalışmalara başlanılan Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik, öncelikle taslak olarak hazırlanmış ve yönetmelikteki eksiklikleri gidermeye yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

DPB tarafından 8 - 9 Mart 2017 tarihlerinde Ankara'da düzenlenen ve akademisyenlerin, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu görevlileri sendikaları konfederasyonlarından temsilcilerin katılımıyla gerçekleştirilen “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesi Toplantısı”nda yönetmelik hükümleri çalışma grupları tarafından ayrı ayrı raporlanmış ve konular ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Halen taslak aşamasında olan yönetmelikte çalışanların iş arkadaşları, amirleri, astları ve hizmet görenler tarafından değerlendirilmesi söz konusu olduğundan, öngörülen sistem işleyiş olarak 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi kapsamına girmektedir.

3.1.1. Yönetmeliğin Kapsamı

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağında, devlet memurları ile sözleşmeli personelin performans değerlendirmesine ilişkin usul ve esasları belirlenmiştir. Yönetmelik kapsamında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre istihdam edilen memurlar ile 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi Kamu İktisadi Teşebbüslerinde görev yapan sözleşmeli personelin performansının değerlendirileceği belirtilmektedir.

3.1.2. Başarı Değerlendirmenin Tanımı

Yönetmeliğin “Tanımlar” başlıklı 4. maddesinde ifade edilen başarı değerlendirme; *“Bir değerlendirme dönemi içinde personelin başarı, verimlilik ve gayretleri ile gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik olarak hedef, görev ve yetkinliklerinin, belirlenmiş ölçütler çerçevesinde ve belirli bir değerlendirici veya*

değerlendiriciler tarafından izlenerek değerlendirildiği süreçler” olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde performans değerlendirme sistemi olarak aşına olduğumuz bu husus söz konusu yönetmelikte başarı değerlendirme sistemi olarak geçmektedir.

3.1.3. Başarı Değerlendirmenin Temel İlkeleri

Başarı değerlendirmenin temel ilkeleri olarak yönetmelikte 7 temel ilkeye değinilmiştir. Bunlar;

- Başarı değerlendirmenin personele adil bir şekilde uygulanması, iş yükünün adil bir şekilde dağıtılmasına ilişkin “Adalet ve Nesnellik İlkesi”.
- Değerlendirme süreci, planı ve değerlendirme sonucu hakkında değerlendirilenlerin bilgilendirilmesine ilişkin “Saydamlık ve Alenilik İlkesi”
- Personelin süreçler hakkında önceden bilgilendirilmesine ilişkin “Belirlilik İlkesi”
- Sistem süresince astlar ile üstlerin etkili iletişim içerisinde olması ve sistem hakkında uzlaşma sağlanması ve vatandaş memnuniyetinin gözetilmesine ilişkin “Katılımcılık ve Uzlaşma İlkesi”
- Değerlendirme sisteminin kurumların misyon ve vizyonları doğrultusunda, stratejik planlar, yıllık performans programları ve ilgili mevzuata uygun şekilde belirlenmesine ilişkin “Stratejik Planlar ve İlgili Mevzuat ile Uyumluluk İlkesi”
- Sistemin somut ve/veya sayısal verilerle desteklenerek ölçülebilir olması esasına dayanan “Ölçülebilirlik İlkesi”
- Sistemin kurumların personel planlamasına, eğitim ihtiyaçlarına, görevde yükselme ve insan kaynaklarının diğer unsurlarına kaynak oluşturması ve sadece bireysel başarıya değil çalışma grubu ile birimin ve kurumunda başarısının gözetilmesine ilişkin “İşlevsellik ve Çok Yönlülük İlkesi”.

Yönetmeliğe göre kurumlarda oluşturulacak değerlendirme sistemlerinin bu 7 ilke üzerine inşa edilerek uygulanması gerekmektedir.

3.1.4. Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Belirlenmesi

Başarı değerlendirme sistemine göre ilgili personelin en yakın amiri, iş arkadaşları, en yakın astları ve hizmetten yararlanan vatandaşlar değerlendirici olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlar ilgili personelin yetkinliklerini ekte sunulan

yönetmeliğin EK-6 sayılı formu ile değerlendirmektedir. Ayrıca kurumlar isterlerse vatandaşların kurumun veya birimin hizmet sunumu da değerlendirebileceği ekte EK-8 sayılı formu ile de vatandaş memnuniyetini ölçebilmektedir.

Performansı değerlendirilecek olanlar ise yöneticiler ve diğer personeldir. Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alındıktan sonra şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef unvanlarındaki personelinde yönetici kategorisinde ele alınacağı belirtilmektedir.

3.1.5. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti

Kamu kurumlarının altı aylık dönemler halinde veya yılda bir defa olmak üzere değerlendirme periyotlarını belirleyebileceği, değerlendirme periyodunu bir yıl olarak belirleyen kurumlar için değerlendirme başlangıç tarihi 1 Ocak, altı ay olarak belirleyen kurumlar için ise ilk dönemin 1 Ocak, ikinci dönemin ise 1 Temmuz tarihi itibarıyla başlayacağı belirtilmektedir. Ancak kurumların kendi hizmet gereklerine göre değerlendirme periyotlarının başlangıç tarihlerini değiştirebilme imkanı bulunmaktadır.

Geçmiş konularda da bahsedildiği üzere, yapılan araştırmalarda çoğu işletmenin yılda bir veya iki kez uygulanan değerlendirme sistemlerini tercih ettiği, işe yeni başlayan personeller için başlangıçta daha sık değerlendirme yapıldığı daha sonra ise normal periyotlar halinde değerlendirmenin sürdürüldüğü incelenmiştir.

3.1.6. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

Yönetmeliğe göre çalışanların hedef, görev ve yetkinlik olmak üç farklı kritere göre değerlendirilmesi esas alınmıştır.

1) Hedef:

- Hedef yönünden değerlendirilenler yöneticiler ve kendilerine hedef verilen diğer personeldir.
- Hedefler yapılan işin kalitesi, miktarı, süresi ve kaynakların etkin kullanılmasına göre ölçülmektedir.
- Hedefler en yakın amirlerce değerlendirilir, diğer personelin hedeflere göre değerlendirme yapması söz konusu değildir.

2) Görev:

- Personelin bulunduğu kadro veya pozisyona göre yürütmesi gereken ve hedef niteliğinde olmayan işlere ilişkin görevleridir.
- Görevlerde hedefler gibi kalite, zaman ve kaynakların etkin kullanımına göre değerlendirilmektedir. Burada yapılan işin miktarına göre değerlendirmesinden söz edilmemiştir.
- Görevler yapılan işin zorluk derecesine göre I.,II.,III. ve IV. seviye olarak sınıflandırılır ve ona göre değerlendirmesi yapılır.
- Görevlerde en yakın amirlerce değerlendirilir. Diğer personelin görevlere göre değerlendirme yapması söz konusu değildir.

3) Yetkinlikler:

- Yetkinlikler, belirlenen hedef ve görevlerle bağlantılı olarak personelin göstermesi gereken ölçülebilir veya gözlemlenebilir tutum, davranış, hareket, bilgi ve beceri düzeyidir.
- Yöneticiler ve diğer personelin yetkinlikleri ölçülür.
- Yetkinlikler ekte sunulan yönetmelik ekindeki Ek-3, Ek-4, Ek-5 ve Ek-6 sayılı formlar ile en yakın amir, iş arkadaşları, astlar ve hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından değerlendirilir.

Yetkinliklerin değerlendirmesi konusunda en yakın amirin yapacağı değerlendirmenin yüzdeler katkısının %50'nin altında olamayacağı belirtilmektedir. Diğer değerlendiricilerin başarı puanına yüzdeler katkısı ise kurumların takdirine bırakılmıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminden farklı olarak, personelin hedef ve görevleri sadece en yakın amirler tarafından değerlendirilmektedir. Yetkinliklerin değerlendirmesi ise diğer personel ve vatandaşlar tarafından yapılmaktadır. Yönetmelik hükümlerine bakıldığında kapsam olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin örnek alındığını, ancak amirlerin başarı değerlendirme sistemindeki etkisinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

3.1.7. Başarı Değerlendirme Planı ve İzleme Formu

Değerlendirme planları hazırlanırken amir ile personelin iş birliği içinde olması, hedefler ile ölçütlerin belirlenmesi konusunda amir ile uzlaşma sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Yönetmelikte görev ve yetkinlikler belirlenmeden önce

personelin bireysel başarı beklentilerine ilişkin görüşme yapılması uygun görülmüştür. Görüşme sonrasında değerlendirme konuları, ölçütler, değerlendiriciler, yüzdelik ağırlıklar ve geri bildirim tarihinin yer aldığı değerlendirme planları hazırlanmaktadır.

Değerlendirme dönemi süresince en yakın amirin personeli hakkındaki olumlu ya da olumsuz görüşleri ile kayda değer durumlardaki gözlemleri ekli yönetmeliğin Ek-10 sayılı İzleme Formuna işlenir.

3.1.8. Başarı Puanının Hesaplanması

Personele görev veya hedef verilmiş ise yetkinlik puanı ile birlikte yönetmeliğin Ek-1 sayılı aşağıda belirtilen cetveline işlenerek başarı puanı hesaplanır. Değerlendirmeye vatandaş memnuniyeti de dâhil edilmiş ise %5 oranda başarı puanı hesabına dâhil edilir.

Aşağıdaki tabloda ağırlıkları verilen kriterlerden değerlendirme planı sürecinde sorumlu olan personelin başarı puanı yüzdelik ağırlıklara göre hesaplanarak yönetmeliğin Ek-9 sayılı Başarı Değerlendirme Formu'na işlenir.

Tablo 5. Başarı Puanının Hesaplanması (EK-1)

	Hedef	Görev	Yetkinlik	Vatandaş Memnuniyeti
Yöneticiler	%50	-	%45	%5
Hedef ve Görev Verilen Diğer Personel	%35	%30	%30	%5
Görev Verilen Diğer Personel	-	%50	%45	%5
Hedef Verilen Diğer Personel	%35	-	%60	%5
Diğer Personel	-	-	%95	%5

Yönetmeliğin Ek-7 sayılı formunda personelin kendi değerlendirmesini yapacağı hususlar bulunmakta olup, bu form başarı puanının hesaplanmasında kullanılmamaktadır.

Başarı değerlendirme puanının A, B, C ve D olmak üzere 4 düzeyde sınıflandırılacağı bildirilmektedir. Birbirini takip eden üç değerlendirme döneminde başarı puanı A ve B düzeyinde olan personelin başarılı, C ve D düzeyinde olanların ise amirle görüşmeleri gerektiği, birbirini takip eden üç değerlendirme döneminin en az ikisinde D puanına sahip personele ilişkin kurumların gerekli tedbirleri alması gerektiği belirtilmektedir.

3.1.9. Başarı Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Başarı puanı A ve B düzeyinde olan personelin görevde yükselme sınavlarında ve kişisel gelişim imkanlarının desteklenmesinde, yer değiştirmede ve yurt dışı görevlendirmelerinde puanına göre ödüllendirileceği belirtilmektedir. Yönetmelik başarı puanı C ve D düzeyinde olanların eksikliklerinin tespit edildiği alanlarda amir ile görüşme sağlayarak gelişim planlarının uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Üç değerlendirme döneminin en az ikisinde D puanı alan personel hakkında kurumların görev yeri değişikliği gibi tedbirleri alacağı belirtilmektedir.

Burada bir istisnai durum olarak 399 sayılı KHK'ya tabi olarak çalışanların başarı puanlarının A, B ve C düzeylerinde olması durumunda başarı ücreti ödemesi yapılacağı belirtilmektedir. Diğer taraftan 657 sayılı DMK'ya tabi memurlara herhangi bir ücret ödemesi yapılacağına ilişkin bir ibare bulunmamaktadır.

3.1.10. Geri Bildirim

Hedef, görev ve yetkinliklere ilişkin beklentilerinin gerçekleşme veya gerçekleşmeme nedenleri hakkında bilgi vermek amacıyla ekli yönetmeliğin Ek-11 sayılı Geri Bildirim Formu ile en yakın amir tarafından ilgili personele geri bildirim verileceği belirtilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli kısmını oluşturan geri bildirim aşaması, başarı değerlendirme sisteminde de ele alınmış, konuyla ilgili hususlara yönetmelikte ayrıca yer verilmiştir. Geri bildirimlerin yalnızca dönem sonunda değil, ara dönemlerde de verilebileceği belirtilmiştir.

3.1.11. İtiraz Süreci

Yönetmelikte başarı puanına ilişkin itirazların bir üst amire yapılacağı bildirilmiştir. Eğer üst amir itiraz konusunun ciddi olduğuna karar verirse en yakın amirden yeniden değerlendirme yapılmasını ister. Değerlendirme döneminin süresi bitmeden en yakın amir tarafından yeniden değerlendirme yapılır. Ancak personelin bu değerlendirmeye yeni bir itiraz hakkı bulunmamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Performans Değerlendirme Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Performans değerlendirme sistemi alanında yapılan çalışmalarını incelemek, bu çalışmalarda dikkat çeken hususlara yönelik bilgileri gözlemek ve doğru araştırma yöntemlerini kullanmak amacıyla yapılan literatür taramasına ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

İçişleri Bakanlığı ile TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) tarafından 1 Şubat 2006 tarihinde başlatılan ve sekiz aylık bir süreyi kapsayan MİAPER (Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi) adlı çalışmada, İçişleri Bakanlığı mensubu olan vali ve kaymakamların her biri için ayrı ayrı performans ölçütlerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Vali ve Kaymakamlar için ayrı ayrı düzenlenen performans ölçütleri için belirlenen performans puanlarının hesaplanmasında; kişisel değerlerin ölçümüne ilişkin performans ölçütlerinin toplam performans puanına etkisi en çok %40 oranında, geri kalan %60'ının ise, göreve ve gerçekleştirilen iş miktarı ve kalitesine yönelik olması gerektiği belirtilmiştir. Çünkü kişisel değer ve özelliklere ilişkin ölçütlerin objektif olabileceğini düşünmenin gerçekçi olmadığını, bu nedenle olabildiğince çok sayıda ve çeşitlilikte sayılabilir görev ve iş ölçütü geliştirilerek, bu ölçütlere verilecek performans puanlarının görevin önemi, önceliği, gerekliliği ve görev-iş miktarına göre belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Bilgin, 2008, s. 71-77).

Bir diğer araştırma ise Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü çalışanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve önerileri hakkında yapılan çalışma olup araştırma sonuçlarına göre, performans değerlendirme sürecinde değerlendirici ve değerlendirilenlerin eğitilmesi ve kurumların kendi hizmet özelliklerine göre değerlendirme sistemleri kurmaları gerekmektedir. Diğer yandan, değerlendirme sürecinin yılda bir defa uygulaması yerine yıl içerisinde yayılmış olarak uygulama sistemine geçilmeli ve kariyer ve liyakat ilkelerinin değerlendirme sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının personele bildirilmesi, değerlendirme sürecine personel, iş arkadaşları ve

vatandaşlar tarafından katılımın sağlanması, değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim ve ücretlendirme faaliyetleriyle desteklenmesi gerekmektedir. (Pehlivan, 2008, s. 186).

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından 2001 yılında 14 İl’de yapılan ve öğretmen, okul yöneticisi, ilköğretim müfettişi ile il-ilçe milli eğitim müdürlerinden oluşan, toplam 4272 kişinin örneklem alındığı araştırma sonuçlarına göre (Demirbaş ve Eroğlu, 2001, s. 206) ;

- Araştırmaya katılım sağlayanların yarısından fazlasının ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmelerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını desteklediği,
- İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin performans değerlendirmesinin yılda bir defa yerine dört ay ve daha az bir sürede yapılması gerektiği, katılımcıların çoğunluğu tarafından desteklediği,
- Analizler sonucunda, öğretmenin performansının değerlendirilmesi sürecinde, okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisi de yer alması gerektiği belirtilmiştir.

Performans değerlendirmesine ilişkin olarak yine Milli Eğitim Bakanlığı personelinden öğretmen, yönetici ve müfettişlerin görüşlerini ortaya koymak için yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrenciler ve veliler tarafından değerlendirilmesinin okulda olumsuzluklara neden olacağı, öğretmenler ve veliler ile öğretmenler ile öğrenciler arasında çatışmaya sebep olma gibi okulda birçok probleme yol açacağı ifade edilmiştir. Öğretmenlerin veli ve öğrencilerin sisteme dahil olmadığı çoklu değerlendirme sistemini benimsediklerini, çoklu değerlendirmede veli ve öğrencilerin sisteme dahil edilmesi durumunda, veli ve öğrencilere değerlendirme süreci konusunda eğitim verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Altun ve Memişoğlu, 2008, s. 19).

Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansının değerlendirilmesine ilişkin yapılan çalışmada, ülkemizdeki üniversitelerin çoğunda sadece öğrenci değerlendirme anketleri ile sınırlı olan öğretimi değerlendirme sisteminin uygulamak zorunda kalınan rutin bir işlem olarak görüldüğü, bu nedenle çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, değişik perspektiflerden farklı yöntem ve araçlarla toplamayı amaçlayan ve daha güvenilir veriye ulaşan “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme”, “360 Derece Geri Bildirim”, “360

Derece Performans Geri Bildirimi”, “Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme, çoklu veri kaynaklarına dayalı değerlendirme” gibi isimlerle de anılan sistemin güvenilirliği arttırdığı belirtilmiştir (Kalaycı, 2009, s. 647-648).

Emniyet teşkilatında uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemi analiz edilerek yeni bir performans değerlendirme modeli geliştirilen çalışmada, performans değerlendirme sisteminin daha etkili olabilmesi için (Akçakanat, 2009, s. 122);

- Değerlendirme sürecinde başarı kriterlerinin saptanmasında, hem de formal değerlendirme aşamasında personel tarafından aktif olarak katılım sağlanmalıdır.
- Değerlendirmede değerlendirilecek kişinin değil, yaptığı işin değerlendirilmesi gerekir. Kişisel özellikler, mümkün olduğu kadar dar kapsamlı tutularak yürütülen hizmetin gerektirdiği şartlarda değerlendirmeye tabi olmalıdır.
- Değerlendirmenin olumsuz olması durumunda sadece değerlendirilen personel uyarmakla yetinilmemeli, aynı zamanda olumsuz rapor veren amirin, raporda personelin eksik ve hatalı yönlerini gidermek ne tür çaba harcadığını da belirtmesi gerekir.
- Değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi için, öncelikle yöneticiler eğitilmeli, daha sonra diğer personel eğitilerek kurumsal olarak tüm çalışanların konuyu önemsemesi sağlanmalıdır.
- Performans dayalı ücretlendirme sistemi benimsenmelidir.
- Performans değerlendirmesinin yılda bir defa yerine yılda birkaç kez uygulanması gerekir.

Başka bir çalışmada ise askeri imalat işletmesindeki yöneticiler üzerinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanamayacağı incelenmiş ve çalışma sonunda geliştirilen bir model kapsamında, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle 180 derece yukarıdan aşağıya yapılan değerlendirme sisteminin arasında çok farklı bir sonuca ulaşılmamıştır. Sonuçta, 360 derece geri bildirim sisteminin bazı hususlar dâhilinde TSK’da uygulanabileceği değerlendirilmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s. 68).

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. Karabük Valiliği Çalışanlarının Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algısı

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik kapsamında kamu kurumlarında uygulanması planlanan yeni performans değerlendirme sistemine yönelik Karabük Valiliği çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiş ve aşağıda ayrı ayrı başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1.1. Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algılarının Güvenilirlik İstatistikleri

Araştırmadaki ifadelerin tutarlılığını ölçmek, anlamlı ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin saptanması gerekir. İstatistikte Cronbach'ın alfa (α) katsayısı bir testin güvenilirliğinin ölçülmesinde kullanılır. Katsayının 0.7 ve üstü bulunması durumunda ölçeğin güvenilirliği iyi olarak kabul edilir. Cronbach alfa katsayısının yorumlanması için farklı sınıflamalar literatürde yer almaktadır. Yaygın olarak kabul edilen yaklaşıma ait sınıflama şu şekildedir (Kılıç, 2016, s. 48):

Tablo 6. Cronbach Alfa Katsayısı

Güvenirlilik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
≥ 0.9	Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Kabul edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zayıf
$\alpha < 0.5$	Kabul edilemez

Kaynak: Kılıç, (2016, s. 48).

Araştırma sürecinde uygulanan anket sorularına ilişkin boyutların Cronbach Alfa değeri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 7. Performans Değerlendirmeye İlişkin Algı Boyutlarının
Güvenilirlik Sonuçları**

S.No	Boyutlar	Cronbach Alfa	Soru Sayısı
1	Performans Değerlendirme Kriterleri	0,830	6
2	Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüşler	0,818	5
3	Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	0,819	4
4	Performans Başarı Puanının Hesaplanması	0,826	4
5	Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	0,845	3
6	Performans Değerlendiriciler	0,767	3
7	Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirliği	0,759	2
TOPLAM			27

Ankette uygulanan sorulardan demografik özellikler haricindeki 7 boyutta yer alan 27 adet ölçeklendirilmiş soru Cronbach Alfa Testine tabi tutulmuş, yapılan analizde soruların $0.7 \leq \alpha \leq 0.9$ aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ölçekte yer alan soruların güvenilirliğinin iyi olarak kabul edildiği söylenebilir.

5.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Analizi

Yeni performans değerlendirme sistemine yönelik Valilik çalışanlarının algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmaya katılanların demografik özelliklerine ait istatistikleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Cinsiyet

Tablo 8. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Cinsiyet	F	%
Erkek	98	70,0
Kadın	42	30,0
TOPLAM	140	100,0

Araştırmaya katılan 140 kişiden 98'inin (%70) erkek, 42 (%30) kişinin ise kadın olduğu, katılımcıların büyük bir kısmını erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

2. Medeni Durum

Tablo 9. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	F	%
Bekar	33	23,6
Evli	107	76,4
TOPLAM	140	100,0

Katılımcıların 33'ü (%23,6) bekar, 107'si (76,4) evli kişilerden oluşmaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğunu evli çalışanlar oluşturmaktadır.

3. Yaş

Tablo 10. Yaşa Göre Dağılım

Yaş Aralığı	F	%
18-35	69	49,3
36-45	40	28,6
46 ve üzeri	31	22,1
TOPLAM	140	100,0

Ankete en fazla katılım sağlayan çalışanların 18-35 yaş aralığındaki 69 kişi (%49,3) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu genç ve orta yaş sınıflı çalışanlar oluşturduğundan, Valilikte yer alan müdürlüklerin / birimlerin dinamik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

4. Eğitim Durumu

Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Mezuniyet Derecesi	F	%
Lise	27	19,3
Ön Lisans	40	28,6
Lisans	69	49,3
Yüksek Lisans	4	2,9
TOPLAM	140	100,0

Katılımcılardan 69 kişinin (%49,3) lisans mezunu, 4 kişinin (%2,9) yüksek lisans mezunu olduğu, doktora derecesinde ise ankete katılım sağlayan çalışan olmadığı görülmüştür. Gerek kurum içi görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları, gerekse kamu hizmetindeki derece ve kademe sistemine göre yapılan ücret artışları, kamu çalışanlarını daha üst öğrenimi bitirmeye teşvik ettiğinden lisans mezunu sayısının fazla olması anlamlı görülmüştür.

5. Hizmet Süresi

Tablo 12. Hizmet Süresine Göre Dağılım

Hizmet Yılı Aralıkları	F	%
0-7	60	42,9
8-15	28	20,0
16-23	25	17,9
23 ve üzeri	27	19,3
TOPLAM	140	100,0

Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında 0-7 yıl aralığında 60 çalışanın (%42,9) olduğu görülmektedir. Valilik hizmet binasında yer alan müdürlüklerdeki / birimlerdeki kamu görevlilerinin çoğunluğunu 7 yıl ve altı iş tecrübesi olan çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

6. Görev Unvanı

Tablo 13. Görev Unvanlarına Göre Dağılım

Unvanlar	F	%
Müdür	8	5,7
Müdür Yardımcısı	1	0,7
Şube Müdürü	3	2,1
Şef	8	5,7
Mühendis	5	3,6
Programcı	4	2,9
Tekniker-Teknisyen	22	15,7
V.H.K.İ.	37	26,4
Şoför	2	1,4
Hizmetli	5	3,6
Sözleşmeli Personel	4	2,9
İşçi	15	10,7
Diğer	26	18,6
TOPLAM	140	100,0

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların 37'si (%26,4) Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni, 22'si (%15,7) Tekniker-Teknisyen unvanlarındaki çalışanlardır. Yukarıdaki tabloda yer alan unvanlar dışında kalan diğer grubunda ise 26 çalışanın (%18,6) bu seçeneği işaretlediği görülmektedir. Valilik hizmet binasında görev yapan çalışanlardan memur, bilgisayar işletmeni unvanları da bulunmakta olup, bu kadrolar V.H.K.İ. unvanı ile aynı düzeyde olduğundan tabloda yer verilmemiş ve katılımcılar tarafından diğer olarak işaretlendiği görülmüştür. Yapılan incelemede araştırmaya katılım sağlayan çalışanların büyük bir kısmını V.H.K.İ. unvanı ve aynı düzeydeki unvanlara haiz çalışanlar olduğu anlaşılmıştır.

5.1.3. Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algılarının Betimsel İstatistikleri

1. Performans Değerlendirme Kriterlerine Yönelik Boyutun Değerlendirilmesi

Tablo 14. Performans Değerlendirme Kriterleri Boyutunun Değerlendirilmesi

I-Performans Değerlendirme Kriterleri										
Durumlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Performans değerlendirme kriterleri belirlenirken, amir ile personel işbirliği içinde olmalı, bireysel hedef, görev ve yetkinlikler (bilgi ve beceri düzeyi) birlikte belirlenmelidir.	5	3,6	3	2,1	14	10,0	68	48,6	50	35,7
Amirlerin (İl Müdürü/Şube Müdürü/Şef) performansı doğru karar alma, problem çözme, astını motive etme, yönlendirme, takım ruhu oluşturma, liderlik gibi özelliklerine göre değerlendirilmelidir.	4	2,9	5	3,6	15	10,7	66	47,1	50	35,7
Personelin performansı iş çıktı sayısı, tamamlanan görev vb. gibi sayısal ve objektif verilere göre değerlendirilmelidir.	7	5,0	13	9,3	29	20,7	58	41,4	33	23,6
Personelin performansı iletişim, iş birliği, çalışanlarla uyum, tutum vb. gibi davranışlarına göre değerlendirilmelidir.	2	1,4	9	6,4	15	10,7	79	56,4	35	25,0
Amir ve personelin, disiplin kurallarına uyumu performans değerlendirmesi kapsamında değerlendirilmelidir.	6	4,3	12	8,6	23	16,4	66	47,1	33	23,6
Çalışma grubu / takım oluşturularak grubun hedef ve yetkinlikleri de değerlendirilmelidir.	5	3,6	7	5,0	30	21,4	64	45,7	34	24,3

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme kriterlerine yönelik oluşturulan ölçekte, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi aşamasında amir ile personelin iş birliği içinde olması gerektiğini belirten 1. ifadede katılımcıların %48,6'sı (68 kişi) katılıyorum, %35,7'si (50 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını

vermiştir. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı'nın "Değerlendirme Süreçleri" başlıklı üçüncü bölümünde, değerlendirme planlarının hazırlanmasında amir ile personelin işbirliği içinde bireysel başarı beklentilerini tespit etmesi gerektiği, yöneticiler ve diğer personelin hedeflere ilişkin ölçütlerde uzmanlaşma sağlanması, görev ve yetkinlikler hususlarında ise genel bir beklenti görüşmesi yapılması gerektiği belirtilmektedir. Bu kapsamda katılımcıların %84,3'ü (118 kişi) 1. ifadeye yönelik algılarının olumlu olduğu ve yönetmelik hükümlerini desteklediği söylenebilir.

Katılımcıların %82,8'i (116 kişi) amirlerin doğru karar alma, problem çözme, astını motive etme, liderlik vb. gibi özelliklerine göre değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yönetmeliğin EK-3 sayılı formunda yöneticiler için oluşturulan ölçütler arasında amirin kendisine bağlı memurların motivasyonlarını artırıcı önlemleri alarak doğru karar alma, problem çözme ve sonuç odaklı çalışmasına ilişkin ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların 2. ifadeye yönelik algılarının olumlu olduğu ve yönetmelik hükümlerini desteklediği söylenebilir.

Personelin performans değerlendirmesinin objektif verilere göre mi yoksa subjektif verilere göre mi değerlendirilmesinin yapılması gerektiğini belirten 3. ve 4. ifadede, çalışanların %65'i (91 kişi) objektif verilere göre değerlendirilmesi, %81,4'ü (114 kişi) subjektif verilere göre değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yönetmelik taslağının EK-3 sayılı diğer personel için oluşturulan ölçütlerde çalışanların hem iş bilgisi ve kalitesinin hem de iletişim, işbirliği, görev bilinci vb. kriterlere göre değerlendirilmesine ilişkin hususlar yer almakta ve iş bilgi ve kalitesine ilişkin ölçütlerin %25, iletişim ve işbirliği ölçütlerinin %20, görev bilinci ve iş alışkanlıkları ölçütlerinin %25, disiplin ve kurallarına uyma ölçütlerinin %20 ve gelişime açıklık ölçütünün %10 oranında belirlendiği tespit edilmiştir. Söz konusu oranlara bakıldığında objektif verilerin %25, subjektif verilerin ise toplamda %75 oranında olduğu, bu nedenle katılımcıların 3. ve 4. ifadeye yönelik algılarının olumlu olduğu ve yönetmelik hükümlerini desteklediği söylenebilir.

Amir ve personelin, disiplin kurallarına uyumunun performans değerlendirmesi kapsamına alınması gerektiğini belirten 5. ifadeye katılımcıların %70,7'si (99 kişi) olumlu cevap vererek başarı puanının hesaplanmasında disiplin kurallarının da ölçüt olarak kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Ancak söz konusu yönetmelikte sadece

diğer personel için disiplin ve kurallarına uyma ölçütü yer alırken yönetici sınıfındakiler için bu ölçüt kullanılmamaktadır.

Takım veya çalışma grubu oluşturularak grubun performansının değerlendirilmesi gerektiğini belirten son ifadeye, katılımcıların %45,7'si (64 kişi) katılıyorum, %24,3'ü (34 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Yönetmeliğin "Çeşitli Hükümler" başlıklı dördüncü bölümünde çalışma grubu oluşturularak grubun hedef ve yetkinliklere göre değerlendirmesinin yapılabileceğini, grubun hedefine yönelik verilecek puanın aynı zamanda grubu oluşturan personelin her birinin puanı olarak kabul edilebileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda katılımcıların %70'i (98 kişi) 6. ifadeye yönelik algılarının olumlu olduğu ve yönetmelik hükümlerini desteklediği söylenebilir.

2. Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüş Boyutlarının Değerlendirilmesi

Tablo 15. Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüş Boyutlarının Değerlendirilmesi

II- Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüşler										
Durumlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışma performansının değerlendirilmesi iş tatminimi ve iş performansımı artırır.	11	7,9	16	11,4	22	15,7	46	32,9	45	32,1
Kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi iş ortamındaki rekabeti olumlu yönde artırır.	10	7,1	24	17,1	36	25,7	50	35,7	20	14,3
Performansının değerlendirilmesi benden hizmet alan vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunabilmemi mümkün kılar.	16	11,4	16	11,4	33	23,6	52	37,1	23	16,4
Performans değerlendirme sistemi hangi personelin ne kadar çalıştığını belirlemeye yardımcı olur.	8	5,7	15	10,7	29	20,7	58	41,4	30	21,4
Performans değerlemesi sonucunda, başarılı olan personele nakil imkânı ve terfi (kademe - derece) artışı uygulanmalıdır.	7	5,0	11	7,9	23	16,4	62	44,3	37	26,4

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sistemlerine yönelik genel görüşlerini ölçmek amacıyla oluşturulan ölçekte, performans değerlendirmesinin iş tatminini ve iş performansını artıracığına ilişkin sorulan 1. ifadeye %32,9 (46 kişi) katılıyorum, %32,1 (45 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların %65'i (91 kişi) bireysel performanslarının değerlendirilmesiyle, işe yönelik performanslarının artacağına ve dolayısıyla değerlendirme sonucunda elde edecekleri puanın iş tatminini artıracığını düşünmektedir.

Katılımcıların %35,7'si (50 kişi) performans değerlendirilmesinin iş ortamındaki rekabeti olumlu yönde artıracığını, %25,7'si ise (36 kişi) kararsız olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmının kararsız kalmasının sebebi, kurum içi yapılacak terfi ve ücretlendirme ödülllerinde, çalışanların birbirlerine kasıtlı olarak düşük değerlendirme yapabileceği, bu durumun çalışanlar arasında çatışmalara neden olabileceği düşüncesidir.

Performans değerlendirmesinin vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunabilmeyi mümkün kılacağını belirten ifadeye, katılımcıların %37,1'i (52 kişi) katılıyorum, %23,6'sı (33 kişi) kararsız olduğunu belirtmiştir. Kamu hizmetinin kaliteli ve doğru bir şekilde yerine getirilebilmesi için nitelikli bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Böyle bir sistemin vatandaşlara sunulan kamu hizmetindeki kaliteyi artıracığı şüphesizdir.

Katılımcıların %62,8'i (88 kişi) performans değerlendirme sisteminin hangi personelin ne kadar çalıştığını belirlemeye yardımcı olacağını belirtmektedir. Değerlendirme süreci sonucunda yüksek başarı puanını sahip çalışanların daha çok performans gösterdiği söylenebilir. Ancak iş yükünün dengesiz olduğu müdürlüklerde/birimlerde az çalışan ile çok çalışan arasında iş yüküne göre değerlendirme yapılması gerektiği unutulmamalıdır.

Performans değerlemesi sonucunda, başarılı olan personele nakil imkânı ve terfi (kademe - derece) artışı uygulanması gerektiğini belirten ifadeye katılımcıların %44,3'ü (62 kişi) katılıyorum, %26,4'ü (37 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Katılımcıların %70,7 oranında (109 kişi) algılarının olumlu olduğu ifadeye, Yönetmeliğin "Başarı düzeyi sonucuna göre yapılacak işlemler" başlıklı 27. Maddesinde ayrıca değinilmiş, birbirini takip eden üç başarı değerlendirme döneminde başarı puanı A ve B düzeyinde yer alan personelin bu durumunun görevde

yükselmelerinde, göreviyle ilgili kişisel gelişim imkânlarının desteklenmesinde, yer değiştirme uygulamalarında, yurt dışı görevlendirmelerde ve insan kaynakları planlamasının diğer alanlarında kullanılacağı belirtilmiştir.

3. Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajlarına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

Tablo 16. Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajlarına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

III-Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları										
Durumlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Personelin görevlerine ve hedeflerine odaklanması sağlayarak, verimliliği artırır.	6	4,3	9	6,4	34	24,3	64	45,7	27	19,3
Performans değerlendirme sistemi kurumların, hizmet içi eğitim eksikliklerini belirlemeye yardımcı olur.	5	3,6	11	7,9	26	18,6	77	55,0	21	15,0
Performans değerlendirme sistemi kurumların personel ihtiyacını belirlemesine yardımcı olmalıdır.	5	3,6	12	8,6	26	18,6	71	50,7	26	18,6
Personele performans değerlendirmesinin sonucu hakkında geri bildirim yapılmalıdır.	8	5,7	6	4,3	10	7,1	76	54,3	40	28,6

Katılımcıların %82,9'u (116 kişi) performans değerlendirme sisteminin görev ve hedeflere odaklanmasını sağlayacağını ve verimliliği artıracığını düşünmektedir. Çalışanların hedef, görev ve yetkinliklere göre değerlendirilmesini baz alan yönetmelik taslağı, yönetici sınıfındaki personelin hedef ve yetkinliklere göre değerlendirilmesini, diğer personelin ise üç ölçüt kapsamında değerlendirilmesini öngörmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılım sağlayan çalışanların yönetmelikte belirtilen değerlendirme ölçütlerine olan algısı olumludur.

Performans değerlendirme sisteminin kurumların, hizmet içi eğitim eksikliklerini belirlemeye yardımcı olur ifadesine yönelik katılımcıların %70'inin (98 kişi) algılarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu yönetmeliğin "Personelin gelişim planları" başlıklı 29. maddesinde, başarı değerlendirme dönemi sonrasında

geliştirilmesi gerektiği düşünölen alanlarda, gelişim planları düzenlenerek kurumların tabi olduğu hizmet içi eğitim mevzuatı çerçevesinde çalışanların eksik olduğu alanlarda hizmet içi eğitimler düzenleneceği belirtilmektedir.

Katılımcıların %69,3'ü (97 kişi) performans değerlendirme sisteminin kurumların personel ihtiyacını belirlemesine yardımcı olması gerektiğini düşünmektedir. Yapılan literatür incelemelerinde, örgütlerdeki değerlendirme sistemlerinin çalışanların performansını değerlendirerek insan kaynakları departmanına da veri sağladığı görölmüştür. Performans yönetiminin bir bölümü olan değerlendirme sistemleri, hangi yetkinliklerdeki bireylerin işe alım süreçlerinde örgüte daha çok uyumlu olacağını ve örgütün asıl ihtiyacı olan insan kaynağının belirlenmesine yardımcı olur. Yönetmelik hükümleri arasında başarı değerlendirme sürecinde işe alım vb. gibi konular bulunmamakla birlikte değerlendirme verilerinin Devlet Personel Başkanlığı ve kurumların ilgili bakanlıklarıyla paylaşılarak ihtiyaç duyulan kamu personelinin temini sağlanabilir.

Katılımcıların %82,9'u (116 kişi) personele performans değerlendirmesi sonucu hakkında geri bildirim yapılması kanaatindedir. Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinin en önemli kısmını oluşturan geri bildirim, çalışanın değerlendirme sonucunda hangi alanlarda eksiklerinin olduğunu, hangi alanlarda kendini geliştirerek daha yüksek performans gösterebileceği konusunda çalışana bilgi sağlar. Yapılan araştırmalarda geri bildirim alan işğörenlerin, almayanlara göre daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları, performans değerlendirme sonuçları işğörenlere iletilmediği takdirde ise çalışanların olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Yönetmeliğın "Geri bildirim" başlıklı 18. maddesinde de bu hususa ayrıca değinilmiş, hedef, görev ve yetkinlik beklentilerinin gerçekteşme veya gerçekteşmeme durumları ve nedenleri hakkında değerlendirilmesi yapılan personele EK-11 sayılı form ile yazılı olarak geri bildirim yapılacağı belirtilmiştir.

4. Performans Başarı Puanının Hesaplanmasına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

Tablo 17. Performans Başarı Puanının Hesaplanmasına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

IV-Performans Başarı Puanının Hesaplanması										
Durumlar	%5 - %20		%20 - %40		%40 - %60		%60 - %80		%80 - %100	
Değişkenler	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sizce amirinizin sizin hakkınızda yaptığı değerlendirmenin performans puanınıza katkısı hangi aralıktadır?	32	22,9	33	23,6	22	15,7	31	21,1	22	15,7
Sizden hizmet alan vatandaşların hakkınızda yaptığı değerlendirmenin performans puanınıza katkısı hangi aralıktadır?	65	46,4	31	22,1	20	14,3	15	10,7	9	6,4
İş arkadaşlarınızın hakkınızda yaptığı değerlendirmenin performans puanınıza katkısı hangi aralıktadır?	61	43,6	38	27,1	22	15,7	9	6,4	10	7,1
Amirleriniz hakkında yapacağınız değerlendirmenin onun performans puanına katkısı hangi aralıktadır?	31	22,1	37	26,4	34	24,3	22	15,7	16	11,4

Amirlerin astları hakkında yapacağı değerlendirmenin performans puanına yüzdelik katkısı sorusuna katılımcıların %23'ü (33 kişi) %20-%40 aralığında, %22,9'u (32 kişi) %5-%20 aralığında, %21'i ise (31 kişi) %60-%80 aralığında olmasını öngörmüşlerdir. Katılımcılardan %60-%80 aralığını seçenlerin amirler tarafından yapılan değerlendirmenin daha belirleyici olmasını, %40 altındaki seçeneği işaretleyen katılımcıların ise performans puanının belirlenmesinde amir etkisinin daha az olmasını istemektedirler. Yönetmeliğin "Yetkinlikler ve ölçütler" başlıklı 13. maddesinde personelin yetkinlik değerlendirmesinde en yakın amirin katkısının %50'nin altında ve diğer değerlendiricilerin bulunmaması durumu hariç olmak üzere %80'nin üzerinde olamayacağı belirtilmektedir. Ancak katılımcıların çoğunluğu performans puanı hesaplanmasında amir etkisinin daha az olmasını istediği görülmektedir.

Hizmet alan vatandaşların performans puanına katkısı sorusuna katılımcıların %46,4'ü (65 kişi) %5-%20 aralığında olmalıdır yanıtı vermişlerdir. Çalışanların vatandaşlar tarafından yapılacak değerlendirmenin performans puanına katkısının az olmasını istediği görülmektedir. Nitekim yönetmeliğin EK-1 sayılı formunda vatandaş memnuniyetinin performans puanına yüzdelik katkısı %5 olarak öngörülmektedir. Bu

kapsamda katılımcıların vatandaşlar tarafından yapılacak değerlendirmeye ilişkin algılarının olumlu olduğu ve yönetmelik hükümlerini desteklediği söylenebilir.

Personelin iş arkadaşları tarafından yapılacak değerlendirmenin performans katkısı sorusuna katılımcıların %43,6'sı (61 kişi) %5-%20 aralığında olması gerektiğini belirtilmiştir. Personelin iş arkadaşları tarafından yapılacak değerlendirmeye ilişkin yönetmeliğin EK-4 sayılı formunda herhangi bir yüzdelik oran belirtilmemiştir. Katılımcıların iş arkadaşlarının değerlendirmeye olan katkısının az olmasını istemelerinin sebebi, iş ortamında çatışmalara neden olabileceği yönündeki düşünceleri olarak değerlendirilmiştir.

Çalışanların amirleri hakkında yapacağı değerlendirmenin onun performans puanına katkısı sorusuna katılımcıların %26,4'ü (37 kişi) %20-%40 aralığında, %24,3'ü (34 kişi) %40-%60 aralığında olması gerektiğini belirtmiştir. Astların amirlerin performans puanına katkısına ilişkin, yönetmeliğin EK-5 sayılı formunda herhangi bir yüzdelik oran belirtilmemiştir. Ancak yapılacak değerlendirmede katılımcılar minimum %20 oranında amirlerinin performans puanına katkıları olması gerektiğini düşünmektedir.

5. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajlarına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

Tablo 18. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajlarına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

V- Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları										
Durumlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışanların birbirlerinin performansını değerlendirmesi (örn. iş arkadaşlarının) iş yerinde çatışmalara neden olabilir.	11	7,9	15	10,7	16	11,4	54	38,6	44	31,4
Çalışanın performansını değerlendirecek olan kişilerin kişisel ön yargıları, değerlendirme hatalarına yol açar.	9	6,4	7	5,0	15	10,7	61	43,6	48	34,3
Değerlendirme yapanların siyasi görüşü, çalışanların sendikalaşması vb. unsurlar performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebilir.	11	7,9	5	3,6	10	7,1	56	40,0	58	41,4

Çalışanların iş arkadaşlarının performanslarını değerlendirmesinin iş yerinde çatışmalara neden olabileceğini belirten ifadeye katılımcıların %38,6'sı (54 kişi) katılıyorum, %31,4 (44 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların iş arkadaşları tarafından yapılacak değerlendirmenin iş yerinde çatışmalara neden olabileceği katılımcıların %70'i (98 kişi) tarafından kabul edilmektedir. Bu kapsamda, herhangi bir değerlendirme sistemi uygulanmadan önce değerlendirici ve değerlendirilenlerin bir araya getirilerek süreç hakkında eğitime tabi tutulması, sürecin sıkıntısız ve verimli geçmesi için tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve oluşacak sorunlara karşı etkili çözümler bulunması olası çatışmaları en aza indireceği düşünülmektedir.

Değerlendiricilerin kişisel ön yargılarının değerlendirme hatalarına neden olabileceği ifadesini katılımcıların %77,9'u (109 kişi) desteklemiş, değerlendiricilerin siyasi görüşü, çalışanların sendikalaşması vb. unsurların performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceği ifadesi ise katılımcıların %81,4'ü (114 kişi) tarafından kabul görülmüştür. Bu hususta değerlendirme hatalarının önüne geçebilmek için değerlendiricilerin özellikle bilinçlendirilmesi, değerlendirilenlerin ise hedef, görev ve yetkinlikleri ile onlardan istenen kriterlerin net olarak ortaya konulması, iş ortamında ayrımcılığa, personeli olumsuz etkileyecek durum ve davranışlardan kaçınılması gerekmektedir.

6. Performans Değerlendiricilere Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

Tablo 19. Performans Değerlendiricilere Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi

VI- Performans Değerlendiriciler										
Durumlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Astlar tarafından amirlerin performansı değerlendirilmelidir.	7	5,0	9	6,4	19	13,6	54	38,6	51	36,4
Hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından da kurumun veya birimin hizmet sunumunu değerlendirmelidir.	7	5,0	15	10,7	31	22,1	57	40,7	30	21,4
Hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından da personelin performansı değerlendirilmelidir.	17	12,1	18	12,9	25	25,0	46	32,9	24	17,1

Astlar tarafından amirlerin performansı değerlendirilmelidir ifadesine katılımcıların %38,6'sı (54 kişi) katılıyorum, %36,4'ü (51 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Söz konusu yönetmelik ekindeki personelin en yakın astları tarafından yapılacak yetkinlik değerlendirmesine ilişkin EK-5 sayılı formda amirlerin astlar tarafından değerlendirilmesi yapılırken hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağı belirtildiğinden, katılımcıların %75'inin (105 kişi) 1. ifadeye yönelik algılarının olumlu olduğu ve yönetmelik hükümlerini desteklediği söylenebilir.

Katılımcıların %62,1'i (87 kişi) hizmetten yararlanan vatandaşların kurumun veya birimin hizmetini değerlendirmesi gerektiğini belirtirken, hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından personelin performansı değerlendirilmelidir ifadesini katılımcıların %50'si (70 kişi) desteklemektedir. Yönetmeliğin "Vatandaş memnuniyeti ve ölçütleri" başlıklı 14. maddesinde EK-8 sayılı form ile kurum veya birim bazında vatandaşların memnuniyetinin ölçüleceği belirtilmiş olup, yönetmelik ekinde hizmetten yararlanan vatandaşların personelin hizmet sunumu ölçebileceği EK-6 sayılı formun bulunduğu görülmüştür. Katılımcılar vatandaş tarafından yapılacak değerlendirmeye olumlu bakmakta ancak başarı puanı hesabı boyutunda da bahsedildiği üzere, vatandaşların değerlendirme puanına katkısının az olması gerektiği ve bireysel değerlendirmeden çok kurum veya birim bazında vatandaşların değerlendirme yapması gerektiği belirtilmektedir.

7. Performans Değerlendirme Sistemine Olan Güvenilirlik Boyutunun Değerlendirilmesi

Tablo 20. Performans Değerlendirme Sistemine Olan Güvenilirlik Boyutunun Değerlendirilmesi

VII- Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirliği										
Durumlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Performans değerlendirme sisteminin adil ve tarafsız bir şekilde uygulanacağına inanıyorum.	45	32,1	34	24,3	28	20,0	24	17,1	9	6,4
Performans değerlendirme standartları belirlenirken görevlerin ve iş yükünün adil olarak dağıtılacağına inanıyorum.	27	19,3	39	27,9	34	24,3	29	20,7	11	7,9

Katılımcıların %56,4'ü (79 kişi) performans değerlendirme sisteminin adil ve tarafsız bir şekilde uygulanmayacağını, %47,2'si (63 kişi) performans değerlendirme standartları belirlenirken görevlerin ve iş yükünün adil olarak dağıtılmayacağını düşünmektedir. Doğru, etkili, adil bir şekilde uygulanacak değerlendirme planları çalışanların zamanla değerlendirme sistemine olan güveninin artmasını, sık sık yapılacak geri bildirimler ile personelin sürece inanmasının sağlanması, olası değerlendirme hatalarında itiraz hakkının geniş tutulması çalışanların sisteme olan güvenini artıracığı düşünülmektedir.

5.1.4. Araştırma Verilerinin Faktör Analizi (FA) Sonuçları

- **KMO ve Bartlett's Testi**

KMO testi sonucunda elde edilen değer 0,60'den büyük olması, significance değerinin ise 0,05'ten küçük olması istenen bir durumdur.

Tablo 21. KMO ve Bartlett's Testi

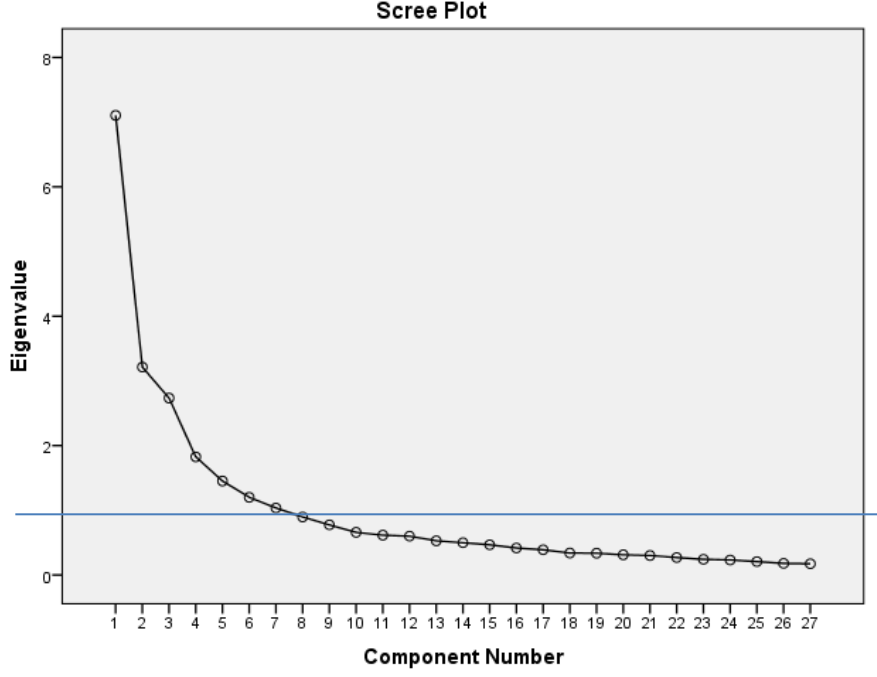
KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1828,117
	df	351
	Sig.	,000

Analizimizde %82,8 (0,828) değeri 0,60'den büyük olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Verilerin Bartlett's testide anlamlı olduğu (sig. değeri 0,000), değişkenler arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz.

- **Scree Plot (Özdeğer) Grafiği**

Özdeğer istatistiği analizi sonucunda Kaiser kuralına göre Eigenvalue değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmaktadır (Şencan, 2005, s. 403).

Tablo 22. Scree Plot (Özdeğer) Grafiği



Yukarıdaki grafikten görüldüğü gibi (Scree Plot), Eigenvalue değeri 1'den büyük 7 faktör söz konusudur. Scree Plot grafiğinden de anlaşılacağı gibi 7. faktörden sonra değişkenlik giderek azalmaktadır.

Tablo 23. Varyansların Açıklayıcılığı

Boyutlar	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Performans Değerlendirme Kriterleri	12,151	12,151
Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüşler	11,887	24,038
Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	10,433	34,471
Performans Başarı Puanının Hesaplanması	10,343	44,814
Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	9,474	54,288
Performans Değerlendiriciler	7,968	62,257
Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirliği	6,511	68,768

Özdeğer istatistiği grafiğinde eigenvalue değeri 1'den büyük olan 7 faktöre ait varyanslardan 1. boyuta ilişkin varyans toplam değişkenlerin %12,151'ini, 2. boyuta ilişkin varyans toplam değişkenlerin %11,887'sini, 3. boyuta ilişkin varyans toplam değişkenlerin %10,433'ünü, 4. boyuta ilişkin varyans toplam değişkenlerin %10,343'ünü, 5. boyuta ilişkin varyans toplam değişkenlerin %9,474'ünü, 6. boyuta ilişkin varyans toplam değişkenlerin %7,968'ini, 7. boyuta ilişkin varyans ise toplam değişkenlerin %6,511'ini açıklamakta olup, 7 faktör toplam değişkenliğin %68,768'ini açıklayabilmektedir.

- Faktörlerin Dağılımı

Tablo 24. Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Per. Değ. Kriterleri12	,780						
Per. Değ. Kriterleri11	,776						
Per. Değ. Kriterleri13	,763						
Per. Değ. Kriterleri10	,574	,377	,333				
Per. Değ. Kriterleri9	,554	,473					
Per. Değ. Kriterleri7	,524						
Genel Görüş2		,783					
Genel Görüş3		,760					
Genel Görüş1		,726					
Genel Görüş4		,596					
Genel Görüş37		,467			-,307		
Değ. Avantajları35			,796				
Değ. Avantajları34			,753				
Değ. Avantajları39			,664				
Değ. Avantajları33		,394	,647				
Başarı Puanı Hesabı22				,814			
Başarı Puanı Hesabı23				,812			
Başarı Puanı Hesabı24				,810			
Başarı Puanı Hesabı21				,762			
Değ. Dezavantajları29					,879		
Değ. Dezavantajları28					,870		
Değ. Dezavantajları27					,816		
Per. Değerlendiriciler17						,831	
Per. Değerlendiriciler18						,784	
Per. Değerlendiriciler16						,686	
Güvenilirlik Ölçümü6							,818
Güvenilirlik Ölçümü5							,771

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 7 iterations.

Varimax yöntemi ile oluşturulan Rotated Component Matrix tablosunda aralarında ilişki bulunan Performans Değerlendirme Kriterlerine ilişkin 6 ifadenin 1. boyuta, Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüşlere ilişkin 5 ifadenin 2. boyuta, Değerlendirme Avantajlarına ilişkin 4 ifadenin 3. boyuta, Başarı Puanı Hesabına ilişkin 4 ifadenin 4. boyuta, Değerlendirmenin Dezavantajlarına ilişkin 3 ifadenin 5. boyuta, Performans Değerlendiricilere ilişkin 3 ifadenin 6. boyuta ve Güvenilirlik Ölçümüne ilişkin 2 ifadenin 7. boyuta yüklendiği görülmektedir. İlgili

faktörlere yeterince yüklenmediği tespit edilen 12 ifade analiz dışında bırakılarak Varimax yöntemi ile faktör analizi tekrarlanmış ve yukarıda belirtilen tablodaki 7 boyut elde edilmiştir.

5.1.5. Araştırma Verilerinin Normallik Testi Sonuçları

Çarpıklık ve Basıklık değerleri olan Skewness ve Kurtosis verilene göre araştırma verilerinin boyut ortalamalarının belli değerler arasında olması normal dağılım olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir.

Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.0 ile +1.0 arasında olması çoğu psikometrik çalışmalar için mükemmel kabul edilir. Ancak çoğu durumda bu değerlerin -2.0 ile +2.0 arasında olması kabul edilebilir bir durumdur. (George ve Mallery, 2016, s.114).

Araştırma verilerimizin boyut ortalamalarına ilişkin skewness ve kurtosis değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 25. Araştırma Verilerinin Skewness ve Kurtosis Değerleri

Boyutlar	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Performans Değerlendirme Kriterleri	-0,961	1,934
Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüşler	-0,701	0,449
Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	-0,938	1,765
Performans Başarı Puanının Hesaplanması	0,677	-0,192
Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	-1,325	1,550
Performans Değerlendiriciler	-0,728	0,409
Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirliği	0,201	-0,976

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde boyut ortalamalarına ilişkin tüm skewness ve kurtosis değerlerinin -2.0 ile +2.0 aralığında olduğu görülmektedir. Bu kapsamda verilerimizin normal dağılım gösterdiğini, T-Testi ve Anova Testi için uygun olduğunu söyleyebiliriz.

5.1.6. Katılımcıların Algılamalarına İlişkin Farklılık Testleri ve Hipotezlerin Sınanması

Bağımsız iki grup arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için T-Testi hesaplamalarında öncelikle varyanslar arasında eşitlik olup olmadığına bakmak gerekir. Bu amaçla analizlerde Levene testinden yararlanılmaktadır. Levene testi

anlamlılık düzeyi (Sig.) 0.05 değerinin altında ise varyansların farklı olması durumuna göre T değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi (sig.2-tailed) değerine bakılır. T-değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi olan significance (2-tailed) değerinin %5 anlamlılık düzeyi için 0.05'ten küçük olması halinde karşılaştırılan iki grup arasında anlamlı fark vardır yorumu yapılır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017, s.197-198).

Aşağıda belirtilen tablolarda hipotezler kapsamına giren boyutların demografik özelliklere göre algılama farklılıkları ortaya konulmuş ve hipotezlerin sınanması gerçekleştirilmiştir.

1. Katılımcıların T-Testi'ne Göre Algılama Farklılıklarının Tespiti

Tablo 26. Cinsiyete / Medeni Duruma Göre Performans Kriterleri, Değerlendiriciler ve Genel Görüşler Boyutunu Algılama Farklılıkları

Boyutlar	Cinsiyet/Medeni Durum	N	Ortalama	Levene Varyansların Eşitliği Testi	T- Test Ortalamaların Eşitliği Testi
				Sig. Değeri	Sig.(2-tailed) Değeri
Kriterler	Erkek	98	3,83	0,774	0,049
	Kadın	42	4,09		0,046
Değerlendiriciler	Erkek	98	3,64	0,666	0,752
	Kadın	42	3,59		0,742
Genel Görüşler	Bekâr	33	3,27	0,381	0,028
	Evli	107	3,65		0,034

Kriterler boyutundaki Levene testinin sig. değerine bakıldığında 0,774 değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğunu söyleyebiliriz. Varyansların homojen dağılım göstermesi durumunda t-testinin sig (2-tailed) başlığı altındaki ilk değer olan 0,049 değeri 0,05'ten küçük olduğu için katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendirme kriterleri boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmaktadır. Cinsiyet ortalamalarına bakıldığında kadınların performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algıları (4,09) erkeklerinkinden (3,83) daha yüksektir. Bu durumda katılımcıların cinsiyetlerine göre performans değerlendirme kriterleri boyutunu algılama farklılıklarına ilişkin H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Değerlendiriciler boyutundaki Levene testinin sig. değeri olan 0,666 > 0,05 olduğundan Varyansların homojen olarak dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu durumda T-Testinin sig(2-tailed) değeri olan 0,752, 0,05 değerinden büyük olduğu için

katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Erkekler ve kadınların cinsiyet ortalamaları karşılaştırıldığında da birbirlerine yakın değerler olduğu, aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre performans değerlendiriciler boyutunu algılama farklılıklarına ilişkin H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Genel görüşler boyutunun Levene testinin sig değeri 0,381, 0,05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğunu ifade edebiliriz. T-testinin sig.(2-tailed) değeri $0,028 < 0,05$ olduğu için katılımcıların medeni durumu ile performans değerlendirmeye yönelik genel görüşler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Ortalamalara bakıldığında evli katılımcıların performans değerlendirmeye yönelik genel görüşlere ilişkin algılarının bekâr katılımcılara oranla daha yüksek olduğu, aralarında anlamlı bir fark olduğu yukarıdaki tablodan da anlaşılmaktadır. Bu durumda katılımcıların medeni durumlarına göre performans değerlendirmeye yönelik genel görüşler boyutunu algılamalarına ilişkin H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

2. Katılımcıların Anova Testine Göre Algılama Farklılıklarının Tespiti

Tablo 27. Yaşlara Göre Performans Değerlendiriciler Boyutunu Algılama Farklılıkları

Yaş Aralıkları	N	Ortalama	Levene Varyansların Eşitliği Testi	Anova Testi	Post Hoc Testi Tukey HSD		
			Sig. Değeri	Sig. Değeri	Karşılaştırma	Sig. Değeri	
18-35	69	3,71	0,694	0,001	18-35	36-45	0,604
						46 ve üzeri	0,007
36-45	40	3,88			36-45	18-35	0,604
						46 ve üzeri	0,001
46 ve üzeri	31	3,11			46 ü.	18-35	0,007
						36-45	0,001

Levene testinin sig. değeri olan 0,694, 0,05 değerinden büyük olduğu için varyansların homojen olarak dağıldığını söyleyebiliriz. Anova testinin sig. değeri $0,001 < 0,05$ olduğu için katılımcıların yaşları ile performans değerlendiriciler

boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılığın hangi yaş aralıklarından kaynaklandığını görmek amacıyla veriler Post Hoc testine tabi tutulmuş ve homojen dağılımda kullanılan Tukey yöntemi ile farklılıklar ortaya çıkarılmıştır. Tukey verilerine göre 18-35 yaş aralığı ile 46 ve üzeri yaş aralığı karşılaştırıldığında ortaya çıkan sig. değeri $0,007 < 0,05$ olduğu için bu yaşlar arasında anlamlı bir fark olduğu, 36-45 yaş aralığı ile 45 ve üzeri yaş aralığı karşılaştırıldığında sig değerinin $0,05$ ten küçük olduğu, aynı şekilde 46 ve üzeri yaş aralığının her iki yaş grubu ile karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralıklarının ortalama değerlerine de bakıldığında 46 ve üzeri yaşındaki katılımcıların performans değerlendiricilere ilişkin algılarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda katılımcıların yaş gruplarına göre performans değerlendiriciler boyutunu algılamaya ilişkin H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28. Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirlik Boyutunu Algılama Farklılıkları

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Levene Varyansların Eşitliği Testi	Anova Testi	Post Hoc Testi Tamhane				
			Sig. Değeri	Sig. Değeri	Karşılaştırma	Sig. Değeri			
Lise	27	2,61	0,008	0,114	Lise	Ön Lisans	0,947		
Ön Lisans	40	2,89				Lise	Lisans	0,957	
							Y.Lisans	0,996	
					Lisans		69	2,36	Ön Lisans
Lisans	0,068								
Y.Lisans	0,936								
Yüksek Lisans	4	2,25			Lisans	Yüksek Lisans	Lise	0,957	
							Ön Lisans	0,068	
							Lisans	1,000	
								Lise	0,996
								Ön Lisans	0,936
								Lisans	1,000

Levene testinin sig. değerinin $0,05$ değerinden küçük çıkması sebebiyle varyansların eşit olmadığı, heterojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Anova testinin sig. değeri $0,114 > 0,05$ olduğu için katılımcıların öğrenim durumları ile performans değerlendirme sisteminin güvenilirlik boyutunu algılamaları arasında

anlamli bir fark olmadigini soyleyebiliriz. Veriler Post Hoc testine tabi tutulmuş ve varyansların heterojen bir dağılım göstermesi sebebiyle Tamhane yöntemi kullanılmıştır. Tamhane yöntemiyle elde edilen verilerin sig değerlerinin 0,05 üzerinde olduğu, aynı zamanda öğrenim durumlarının ortalama değerleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Bu kapsamda katılımcıların öğrenim durumlarına göre performans değerlendirme sisteminin güvenilirlik boyutunu algılamaya ilişkin H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 29. Hizmet Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajlar Boyutunu Algılama Farklılıkları

Hizmet Süreleri	N	Ortalama	Levene Varyansların Eşitliği Testi	Anova Testi	Post Hoc Testi Scheffe		
			Sig. Değeri	Sig. Değeri	Karşılaştırma	Sig. Değeri	
0-7	60	3,86	0,63	0,485	0-7	8-15	0,998
						16-23	0,804
						23 ve üz.	0,587
8-15	28	3,82			8-15	0-7	0,998
						16-23	0,923
						23 ve üz.	0,790
16-23	25	3,67			16-23	0-7	0,804
						8-15	0,923
						23 ve üz.	0,992
23 ve üzeri	27	3,60			23 ve üz.	0-7	0,587
						8-15	0,790
						16-23	0,992

Levene testinin anlamlılık değeri olan 0,63 değerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle, varyansların homojen olarak dağılım gösterdiğini, Anova testine ilişkin anlamlılık değeri olan 0,485, 0,05'ten büyük olduğu için katılımcıların hizmet sürelerine göre performans değerlendirme sisteminin avantajlar boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Post Hoc Testine ait Scheffe verilerine göre hizmet sürelerinin sig. değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu, ortalama değerlere göre de hizmet sürelerinin birbirlerine yakın değerlere sahip olduğu bu nedenle aralarında anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz.

Bu nedenle, katılımcıların hizmet sürelerine göre performans değerlendirme sisteminin avantajlar boyutunu algılama farklılıklarına ilişkin H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

3. Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Algı Ölçümü

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 7 boyuta ilişkin istatistik verilerinden yola çıkarak katılımcıların çoğunlukla yönetmelik hükümleriyle benzer görüşlere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Söz konusu boyutlara ilişkin ankette yer alan sorulara verilen cevapların ortalamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 30. Boyut Algılarının Ortalama Değerleri

S.No	Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma
1	Performans Değerlendirme Kriterleri	3,91	0,716
2	Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüşler	3,56	0,882
3	Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	3,77	0,794
4	Performans Başarı Puanının Hesaplanması	2,42	1,055
5	Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	3,91	1,020
6	Performans Değerlendiriciler	3,63	0,947
7	Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirliği	2,56	1,121

Boyutlara ilişkin verileri incelediğimizde 1., 2., 3. ve 6. boyutların ortalamaları 3,50 - 4,00 aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu boyutlarda yer alan sorulara çoğunlukla katılıyorum ifadesine yakın cevaplar verdiğini söyleyebiliriz. Performans başarı puanının hesaplanmasına ilişkin katılımcıların vermiş olduğu başarı puanı ağırlıklarının %20-%40 aralığında olduğu, değerlendiricilerin başarı puanına katkılarının eşit olarak dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Diğer taraftan sistemin dezavantajları boyutunda katılımcılar çalışanların birbirlerini değerlendirmesinin çatışmaya neden olacağını, siyasi görüş, sendikalaşma ve kişisel ön yargıların değerlendirme hatalarına neden olacağını belirtmektedir. Performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğine ilişkin son boyutta ise sistemin adil ve tarafsız bir biçimde uygulanması, görevlerin ve iş yükünün adil olarak dağıtılması konusunda katılımcıların olumsuz görüşe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anketimizde katılımcıların performans değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanmamasına ilişkin isteklerini ölçmeye yönelik bir soruya da yer verilmiştir.

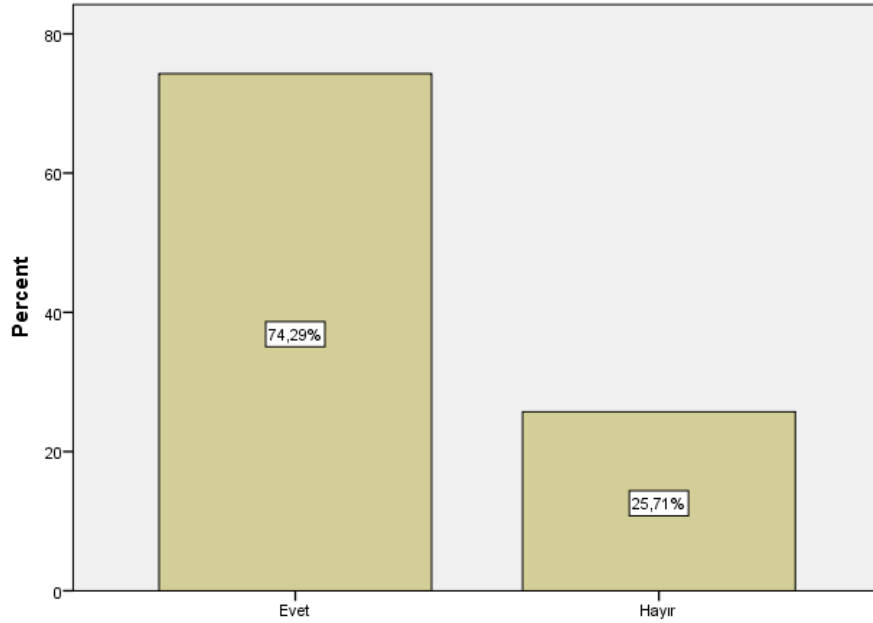
Katılımcılar tarafından soruya verilen cevaplara ilişkin istatistiki tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 31. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Algı Ölçümü

Soru	Cevap	F	%
Müdürlüğünüzde / Biriminizde çalışanlara yönelik performans değerlendirme sistemi uygulanmalı mıdır?	Evet	104	74,3
	Hayır	36	25,7
TOPLAM		140	100,0

Katılımcıların %74'ü (104 kişi) performans değerlendirme sisteminin uygulanması yönünde görüşlerini belirtmiştir.

Şekil 7. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Algı Ölçümü



Bu veriler doğrultusunda araştırmamızın son hipotezi olan “Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemine yönelik algıları olumludur.” varsayımının doğrulanarak H_0 hipotezinin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

Tablo 32. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

Hipotez No.	Hipotez	Sonuç	Analiz Yöntemi
1	H ₀ Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendirme kriterleri boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret	T-Testi
	H ₁ Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendirme kriterleri boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	
2	H ₀ Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul	T-Testi
	H ₁ Katılımcıların cinsiyeti ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret	
3	H ₀ Katılımcıların medeni durumları ile performans değerlendirmeye yönelik genel boyutu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret	T-Testi
	H ₁ Katılımcıların medeni durumları ile performans değerlendirmeye yönelik genel boyutu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	
4	H ₀ Katılımcıların yaşları ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret	Anova Testi
	H ₁ Katılımcıların yaşları ile performans değerlendiriciler boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul	
5	H ₀ Katılımcıların öğrenim durumları ile performans değerlendirme sisteminin güvenilirlik boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul	Anova Testi
	H ₁ Katılımcıların öğrenim durumları ile performans değerlendirme sisteminin güvenilirlik boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret	
6	H ₀ Katılımcıların hizmet süreleri ile performans değerlendirme sisteminin avantajlar boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul	Anova Testi
	H ₁ Katılımcıların hizmet süreleri ile performans değerlendirme sisteminin avantajlar boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Ret	
7	H ₀ Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemine yönelik algıları olumludur.	Kabul	Ortalama
	H ₁ Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemine yönelik algıları olumsuzdur.	Ret	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumların etkili ve verimli bir şekilde kamu hizmetlerini sunabilmesi, vatandaş memnuniyetini gözeterek faaliyetlerini sürdürebilmesi ve çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini devam ettirebilmeleri için kamu kurumlarında performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Adil, tarafsız, kişisel ön yargılardan arındırılmış şekilde uygulanan değerlendirme sistemi çalışanların kuruma olan sadakatini artırmasını sağlayarak performans değerlendirme sistemine olan güvenilirlik seviyesini de istenilen düzeye getirecektir.

Performans değerlendirmesinin en önemli amaçlarından biri mevcut performansın iyileştirilmesi yoluna gidilerek, personelin ihtiyaç duyduğu alanlarda gerekli eğitim ve çalışmalara ağırlık verilmesidir. İnsan unsurunun değerinin her daim korunması, performans değerlendirme sistemlerinden beklenen verimin alınmasına katkı sağlayacaktır. Sonuçta bu süreç hangi işgören profilinin kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde daha etkin olduğuna ve adaylarda hangi yetkinliklerin aranması gerektiğine ışık tutacağından, performans değerlendirme sonuçları kamuya yapılacak istihdamlarda Devlet Personel Başkanlığına ve ilgili kurumların insan kaynakları departmanlarına veri sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sistemleri arasında ülkemizde her geçen gün daha da önem kazanan ve hem kamu hem de özel sektörde uygulamaya çalışılan 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanın iş arkadaşları, astları, amirleri ve hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından değerlendirilmesini öngörmektedir. Klasik değerlendirme yöntemi olan tek değerlendiricili sistem yerine çalışana çoklu kaynaktan geri bildirim sağlayan 360 derece performans değerlendirme sistemi çok sayıda değerlendiriciye imkân verdiği için, tek bir değerlendiricinin hatası sebebiyle ortaya çıkabilecek değerlendirme hatalarının önüne geçilmesini sağlar.

Kamu kurumlarında uygulanan sicil sisteminin 6111 sayılı Kanunla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndan çıkarılmasıyla birlikte, kamuda performans değerlendirmesini ölçecek bir sistemin boşluğu oluşmuş ve bu boşluğu doldurmak için Devlet Personel Başkanlığı tarafından çalışmalara başlanmıştır.

Kamu yönetimindeki önemli bir eksikliği gidermek için hazırlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi çalışanların farklı kaynaklardan değerlendirilmesini, çalışana geri bildirim sağlanmasını ve bu yönde personelin eksikliklerinin ortaya çıkarılarak gelişimini sağlayacak düzenlemelerin yapılmasını öngören hususları içermektedir.

Araştırma kapsamında söz konusu yönetmelik hükümlerine göre düzenlenen anket çalışması Karabük Valiliğı çalışanlarına uygulanmış ve yürürlüğe girmesi düşünülen yeni başarı (performans) değerlendirme sistemi hakkında Valilik çalışanlarının algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma sürecinde oluşturulan boyutlara ilişkin katılımcıların demografik özelliklerine göre algılama farklılıklarının olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma sonucunda elde edilen veriler ile 4. bölümünde belirtilen performans değerlendirme kapsamındaki literatür çalışmaları karşılaştırıldığında;

- Katılımcıların değerlendirme sürecinde sonucunda çalışanlara hizmet içi eğitim ve geri bildirim verilmesi hususunu desteklediğı ve bu yönde yönetmelik hükümlerine olan algılarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü çalışanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve önerileri hakkında yapılan çalışmada da, değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının personele bildirilmesi, değerlendirme sürecine personel, iş arkadaşları ve vatandaşlar tarafından katılımın sağlanması, değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim ve ücretlendirme faaliyetleriyle desteklenmesi gerektiğı sonucuna ulaşılmıştır.
- Karabük Valiliğı çalışanları üzerinde yapılan araştırmada sübjektif ölçüt ağırlıklı değerlendirmenin objektif değerlendirmeye göre daha çok tercih edildiğı ve bu yönde yönetmelik hükümlerine yönelik algılarının da olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ancak İçişleri Bakanlığı ile TODAİE tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen çalışmada kişisel sübjektif verilere ilişkin performans ölçütlerinin toplam performans puanına etkisinin en çok %40 oranında olması gerektiğı, geri kalan %60'nın ise iş çıktı sayısı ve kalitesine yönelik olması gerektiğı belirtilmiştir. Aynı şekilde Emniyet teşkilatında uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemi analiz edilerek yeni bir performans

değerlendirme modeli geliştirilen çalışmada, kişisel özelliklere yönelik ölçütlerin mümkün olduğu kadar dar kapsamlı tutularak yürütülen hizmetin gerektirdiği şartlarda değerlendirmeye tabi olması gerektiği belirtilmiştir.

- Araştırma sonucunda katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemi kapsamındaki yeni performans (başarı) değerlendirme sistemine yönelik algılarının olumlu olduğu görülmüştür. Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansının değerlendirilmesine ilişkin yapılan çalışmada da, 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi çoklu veri kaynaklarına dayalı değerlendirme sistemlerinin güvenilirliği arttırdığı belirlenmiştir.
- Yine 360 derece performans değerlendirme sistemini destekleyen çalışmalar arasında Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen ve öğretmenin performansının değerlendirilmesi sürecinde, okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisi de yer alması gerektiğini belirtilen çok kaynaklı performans değerlendirme sisteminin tercih edildiği tespit edilmiştir. Bu nedenle uygulanması planlanan yeni performans (başarı) değerlendirme sisteminin kapsam olarak diğer kurumlara da uygulanabilir olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırmada katılımcıların yönetmelik hükümlerine yönelik olumlu algıları aşağıda kısaca belirtilmektedir.

- Değerlendirme planlarının hazırlanmasında amir ile personelin işbirliği içinde bireysel başarı beklentilerini tespit etmesi,
- Amirlerin doğru karar alma, problem çözme, astını motive etme, liderlik vb. gibi özelliklerine göre değerlendirilmesini,
- Personelin performans değerlendirmesinin hem objektif (iş çıktı sayısı vb.) hem de sübjektif (iletişim vb.) verilere göre yapılmasını,
- Takım veya çalışma grubu oluşturularak grubun performansının değerlendirilmesini,
- Performans değerlendirme sisteminin kurumların, hizmet içi eğitim eksikliklerini belirlemeye yardımcı olmasını,

- Performans değerlemesi sonucunda, başarılı olan personele nakil imkânı ve terfi (kademe - derece) artışı uygulanmasını,
- Personele performans değerlendirmesi sonucu hakkında geri bildirim yapılmasını,
- Astlar tarafından da amirlerin performansının değerlendirilmesini,
- Hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından personelin, kurumun veya birimin hizmetinin değerlendirmesi gerektiği
- Hizmet alan vatandaşların performans puanına katkısının %5-%20 aralığında olmasını (yönetmelikte vatandaşların değ. katkısı %5)

hususlarına Valilik çalışanlarının çoğunluğu tarafından katılım sağlanmışır.

Katılımcıların yönetmelik hükümleri ve değerlendirme sistemi hakkındaki olumsuz algıları ise;

- Çalışanların iş arkadaşlarının performanslarını değerlendirmesinin iş yerinde çatışmalara neden olabileceği,
- Değerlendiricilerin kişisel ön yargılarının değerlendirme hatalarına neden olabileceği,
- Amirlerin astları hakkında yapacağı değerlendirmenin performans puanına yüzdelik katkısının %20-%40 aralığında olması (yönetmelikte amirlerin yetkinlik değ. min. %50)
- Performans değerlendirme sisteminin adil ve tarafsız bir şekilde uygulanmayacağını, görevlerin ve iş yükünün adil olarak dağıtılmayacağını

hususlarında katılımcılar olumsuz görüşlerini belirtmişlerdir. Bu nedenle;

- Söz konusu sistemin uygulanmadan önce detaylı pilot çalışmaların tamamlanarak kamu düzenini bozacak tüm unsurların gözden geçirilmesi, hatasız, adil, güvenilir ve şeffaf bir sistemin uygulanması için gerekli çalışmaların yapılması,
- Performans değerlendiricilerden doğan hataların önüne geçilebilmesi için ilgili mevzuat kapsamında bazı ek düzenlemelerin getirilmesi,
- Yönetmelikte sadece 399 sayılı KHK'ya tabi sözleşmeli personele ücret verilebileceği belirtildiğinden, kamu düzenini ve eşitliğini sağlamak adına tüm kamu çalışanları için standart bir sistemin geliştirilmesi,

- Değerlendirilen personelin sonuçlara ilişkin itirazları doğrultusunda yapılan ikinci değerlendirmeden sonra personele başka bir hak tanınmaması sistemde kısır döngüye yol açabileceğinden, itirazlara ilişkin yönetmelik hükümlerinin genişletilmesi,
- Yönetmelikte amirlerin hedef ve görevleri değerlendirmede tek değerlendirici olarak belirlenmesi, sistemin adil ve tarafsız olmasına engel olacağından, çalışanların kriterlerini değerlendirmede tüm değerlendiricilerin sisteme eşit bir şekilde dahil edilmesi,
- Başarı değerlendirme sonuçlarında gizliliğin korunmasını sağlayacak tedbirlerin alınması,
- Başarı değerlendirme süreci öncesinde değerlendiricilere ve değerlendirilenlere kapsamlı eğitim verilmesi,

değerlendirme sisteminin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için önem arz etmektedir.

Sonuç olarak araştırma katılımcılarının Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik kapsamında kamu kurumlarında uygulanacak olan yeni başarı değerlendirme sistemine yönelik algılarının genellikle olumlu olduğu, ancak sistemin adil ve tarafsız olması, hedef, görev ve iş yükünün eşit olarak dağıtılması ve iş ortamındaki çatışmalara ilişkin algılarının olumsuz olduğu değerlendirildiğinden, yönetmelik hükümlerinde sistemin güvenilirliğini artıracak ek hususlara yer verilmesi ve bu yönde kamu çalışanları tarafından benimsenebilecek güvenilirlik temelli bir performans (başarı) değerlendirme sisteminin kurulmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.
- Akçay, A. (2009). Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli, *TÜBAV Bilim Dergisi*, 2(1), 82-98.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Aktan, C.C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 7-24.
- Arthur, D. (2008). *The First-Time Manager's Guide to Performance Appraisals*. New York: Amacom Publishing.
- Arthur, D. (2015). *Fundamentals of Human Resources Management*. New York: American Management Association.
- As, S. (2017). Performance Appraisal Practices In Different Countries - A Review. *International Journal For Scientific Research & Development*, 5(3), 2321-0613.
- Bakan, İ. vd. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.

- Bilgin, K. U. (2008). Kamu performans yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması, *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 59-80.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, 7(79), 1-10.
- Camgöz, S. M. ve Alpterten, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2),191-212.
- Cascio, W. F. ve Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology In Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ceylan, Z. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri Ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*. 74-75, 45-72.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çalı, H. H. (2016). Türk polis teşkilatında performans değerlendirmesi. *International Journal of Academic Values Studies*, (3), 1-11.
- Çelik, M. (2017). *Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çıta, K. ve Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların performans yönetimi sistemini algılamaları üzerine bir araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 19-36.
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P. ve Verthults, S. L. (2013). *Human Resource Management*. Singapore: Wiley Publishing.
- Demir, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model*, (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demir, V. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi*, (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Demirbaş, A. & Eroğlu, E. (2001). Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları, *EARGED Araştırma Raporu, Ankara, Danışman: Pehlivan, İ.*
- Dolgun, U. (Ed.) vd. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Drexler, J. A., Beehr, T. A. ve Stetz, T. A. (2001). Human Resource Management, *John Wiley & Sons Inc., 40(4), 333-345.*
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2004). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20(1), 95-106.*
- Erdoğan, A. ve Yıldırım, Y. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(10), 247-271.*
- Erikan, L. (2002). *Hava Kuvvetleri Komutanlığında Aday Seçiminde Analitik Hiyerarşi Projesi İle Etkin Karar Verme* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü)
- Erkan, A. (2011). Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması. *Maliye Dergisi, 160, 423-438.*
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Esen, E. ve Erdoğan, C. (2018). Değerlendirme Merkezi-Assesment Center: Yöneticiler İçin Özel Bir Personel Seçme Modeli, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 78-97*
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynaklar Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- George, D. ve Mallery, P. (2016). IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference. New York: Routledge.
- Güngör, A. (2015). *Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İllez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*. 1, 325-327.
- Jermon, C. (2017). *Employee Performance Review In Foreign Countries*. Erişim Tarihi 13/04/2019, <https://www.foreignstaffing.com/>
- Kalaycı, N. (2009). Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 625-656.
- Kantos, Z. E. (2013). Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12(23), 59-76.
- Karasoy, H. A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360-Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 13(1). 269-292.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal Of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Koca, H. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Koç, Ö. (2011). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. ve Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. Stamford: Cengage Learning.
- Mert, İ. S. (2013). Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki ilişkinin Belirlenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 1-24
- Mondy, R. W. ve Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education.

- OECD, (2012). *Human Resources Management: Country Profiles (United Kingdom)*. Erişim Tarihi 13/04/2019, <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20Kingdom.pdf>
- OECD, (2012). *Human Resources Management: Country Profiles (Turkey)*. Erişim Tarihi 14/04/2019, <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Turkey.pdf>
- Öge, H. S. ve Karasoy, H.A. (2016). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M. ve Özaydın, M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Maliye Dergisi*, 154, 171-187.
- Rao, T. V. (2004). *Performance Management*. New Delhi: Sage Publishing.
- Robbins, S. A. ve Judge T. A. (2013). Örgütsel Davranış. (İ. Erdem (Ed), Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Staronova, K. (2017). *Performance Appraisal In The EU Member States And The European Commission*. Erişim Tarihi 07/04/2019, <http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1120>.
- Sungur, A. T. (2016). *Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitabevi
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, B. (2016). *360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*, Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayın No:2908, Uzmanlık Tezi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turgut, H. ve Öztoprak, M. T. (2012). 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği, *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 118-131.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Uygun, S. V. ve Göküş, M. (2017). Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Kamu Performans Değerlendirme Sürecine Yansımalarına Yönelik Bir Alan Araştırması: TÜİK Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 166-186
- Uygun, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, *Maliye Dergisi*, 150, 122-132.
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İkili Karşılaştırma (İş Yeteneği Değerlendirmesi : Yenilik ve Yaratıcılık)....	37
Tablo 2. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Klasik Yöntemler Arasındaki Farklar.....	44
Tablo 3. Örnek Performans Değerlendirme Ölçekleri ve Puanlaması	47
Tablo 4. Toplam Performans Puanının Hesaplanması	48
Tablo 5. Başarı Puanının Hesaplanması (EK-1)	69
Tablo 6. Cronbach Alfa Katsayısı	74
Tablo 7. Performans Değerlendirmeye İlişkin Algı Boyutlarının.....	75
Tablo 8. Cinsiyetlere Göre Dağılım	75
Tablo 9. Medeni Duruma Göre Dağılım	75
Tablo 10. Yaşa Göre Dağılım	76
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	76
Tablo 12. Hizmet Süresine Göre Dağılım	77
Tablo 13. Görev Unvanlarına Göre Dağılım	77
Tablo 14. Performans Değerlendirme Kriterleri Boyutunun Değerlendirilmesi	78
Tablo 15. Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüş Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 16. Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajlarına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi.....	82
Tablo 17. Performans Başarı Puanının Hesaplanmasına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi.....	84
Tablo 18. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajlarına Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi.....	85
Tablo 19. Performans Değerlendiricilere Yönelik Boyutların Değerlendirilmesi.....	86
Tablo 20. Performans Değerlendirme Sistemine Olan Güvenilirlik Boyutunun Değerlendirilmesi.....	87
Tablo 21. KMO ve Bartlett's Testi	88
Tablo 22. Scree Plot (Özdeğer) Grafiği.....	89
Tablo 23. Varyansların Açıklayıcılığı.....	89
Tablo 24. Rotated Component Matrix.....	90
Tablo 25. Araştırma Verilerinin Skewness ve Kurtosis Değerleri.....	91
Tablo 26. Cinsiyete / Medeni Duruma Göre Performans Kriterleri, Değerlendiriciler ve Genel Görüşler Boyutunu Algılama Farklılıkları	92
Tablo 27. Yaşlara Göre Performans Değerlendiriciler Boyutunu Algılama Farklılıkları	93
Tablo 28. Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirlik Boyutunu Algılama Farklılıkları.....	94
Tablo 29. Hizmet Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajlar Boyutunu Algılama Farklılıkları.....	95
Tablo 30. Boyut Algılarının Ortalama Değerleri	96

Tablo 31. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Algı Ölçümü	97
Tablo 32. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo.....	98



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performansın Anlamı.....	19
Şekil 2. Performansın Bileşenleri	20
Şekil 3. Performans Değerlendirme Süreci	29
Şekil 4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Taraflar	42
Şekil 5. İngiltere’de Performans Değerlendirme ve PRP Kullanım Yaygınlığı.....	56
Şekil 6. Türkiye’de Performans Değerlendirme ve PRP Kullanım Yaygınlığı.....	60
Şekil 7. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanmasına Yönelik Algı Ölçümü	97



EKLER

1. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı ve Ekleri



ÖZGEÇMİŞ

Ahmet ÇELİK 27.08.1987 tarihinde Karabük'te doğdu. Gebze Anadolu Lisesi'nde orta öğretimini tamamladı. Bülent Ecevit Üniversitesi Muhasebe bölümünü, daha sonra Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünü bitirerek Lisans öğrenimini tamamladı.

