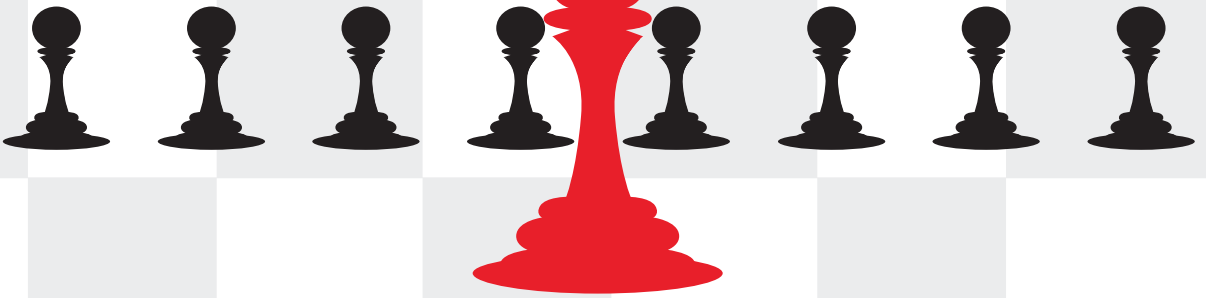


Ülke Ve Kurum Örnekleri ile  
Kamu Personel Yönetimi Kapsamında  
Performans Değerlendirme

Dr. Serdar Vural UYGUN



Ülke Ve Kurum Örnekleri İle  
Kamu Personel Yönetimi  
Kapsamında  
Performans Değerlendirme

Dr. Serdar Vural UYGUN



Copyright © 2019 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in  
any form or by  
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without  
the prior written permission of the publisher, except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by  
copyright law. Institution Of Economic Development And Social  
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)

[www.iksad.net](http://www.iksad.net)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2019©

**ISBN: 978-625-7029-98-8**

Cover Design: İbrahim KAYA

December / 2019

Ankara / Turkey

Size = 21 x 29,7 cm

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>5</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>6</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>10</b>
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>10</b>
1.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	10
1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....	12
1.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları Ve Faydaları.....	15
1.1.2.1. Kuruma Yönelik Amaç Ve Faydalar .....	16
1.1.2.2. Bireye Yönelik Amaç Ve Faydalar .....	17
1.2. Performans Değerlendirme Süreci.....	18
1.2.1. Performans Değerlendirme Ölçütünün Belirlenmesi.....	18
a. Geçerlilik.....	19
b. Güvenilirlik .....	19
c. Çok boyutluluk.....	19
d. Kullanışlılık.....	19
1.2.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Değerlendirme .....	20
1.2.1.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme.....	20
1.2.1.3. Sonuca Dayalı Değerlendirme .....	20
1.2.2. Performans Değerlendirme Öznesinin Belirlenmesi.....	21
1.2.2.1. Üst/Amir Tarafından Değerlendirme .....	22
1.2.2.2. Astlar Tarafından Değerlendirme.....	23
1.2.2.3. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme .....	25
1.2.2.4. Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme) .....	25
1.2.2.6. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme.....	27
1.2.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi .....	28
1.2.3.1. Bireysel Değerlendirme Yöntemleri .....	29
1.2.3.1.1. Kompozisyon Yöntemi.....	30
1.2.3.1.2. Derecelendirme Formu Yöntemi.....	30
1.2.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	32
1.2.3.2. Kıyaslamaya Dayalı Değerlendirme Yöntemleri .....	33
1.2.3.2.1. Sıralama Yöntemi .....	33

1.2.3.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	34
1.2.3.2.3. Puan Tahsis Yöntemi .....	34
1.2.3.3. Bütüncül Değerlendirme Yöntemleri .....	35
1.2.3.3.1. Amaç Esaslı Değerlendirme.....	35
1.2.3.3.2. Davranış Esaslı Değerlendirme (BARS) .....	36
1.2.3.3.3. 360 Derece Geri Bildirimli Değerlendirme .....	37
1.2.3.3.4. Değerlendirme Merkezleri .....	38
1.2.4. Performans Değerlendirme Sürecine Etki Eden Faktörler .....	40
1.2.4.1. Kurum İçi Faktörler.....	40
1.2.4.1.1. Görevin Niteliği .....	40
1.2.4.1.2. Kişisel Özellikler .....	41
1.2.4.1.3. Kurum Kültürü .....	42
1.2.4.1.4. Üst/Amirlerin Sahip Oldukları Yönetim Anlayışı .....	42
1.2.4.2. Kurum Dışı Faktörler .....	43
1.2.4.2.1. Kamu Politikaları Ve Mevzuat .....	43
1.2.4.2.2. Kurum Çevresi .....	44
1.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı.....	45
1.2.5.1. Eğitim .....	45
1.2.5.2. Kariyer Ve Görevlendirme.....	46
1.2.5.3. Ücret.....	46

## **İKİNCİ BÖLÜM..... 49**

### **DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KAMU PERSONELİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ. 49**

2.1. Dünyada Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi.....	49
2.1.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD).....	50
2.1.2. Almanya .....	52
2.1.3. Fransa.....	54
2.1.4. İngiltere .....	56
2.1.5. İtalya.....	59
2.1.6. Japonya .....	60
2.2. Türkiye'de Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi .....	62
2.2.1. Türk Kamu Personel Yönetimine Genel Bakış .....	62
2.2.1.1. Temel İlkeler.....	63
2.2.1.1.1. Sınıflandırma .....	63

2.2.1.1.2. Kariyer .....	64
2.2.1.1.3. Liyakat (Yeterlik).....	65
2.2.1.2. Türk Kamu Personel Yönetiminde Genel Sorunlar.....	66
2.2.1.2.1. Liyakat Anlayışının Kaybedilmesi .....	66
2.2.1.2.2. Sınıflandırma Yetersizliği .....	67
2.2.1.2.3. Etik Bozulma.....	67
2.2.1.2.4. Verimsizlik .....	69
2.2.2. Tarihsel Süreçte Kamu Personel Yönetimi Ve Değerlendirmesi .....	70
2.2.2.1. Osmanlı Dönemi.....	70
2.2.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem .....	72
2.2.2.3. Yakın Dönem .....	76
2.2.3. Kamu Personeli Performans Değerlendirmesinin Amaç ve Yararları.....	81
2.2.4. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulama .....	83
Örnekleri .....	83
2.2.4.1. Sağlık Bakanlığı (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu) .....	85
2.2.4.2. Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM).....	87
2.2.4.3. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK).....	90
2.2.4.4. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) .....	94
2.3. Karşılaştırmalı Perspektifle Kamu Personeli Performans.....	98
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>101</b>
<b>YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ANLAYIŞLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	
<b>SÜRECİNE ETKİLERİ.....</b>	<b>101</b>
3.1. Yöneticiler Ve Yönetim Anlayışları .....	101
3.1.1. Otoriter Yönetim Anlayışı.....	102
3.1.2. Demokratik Yönetim Anlayışı .....	103
3.1.3. Değişimci/Yenilikçi Yönetim Anlayışı.....	105
3.2. Performans Değerlendirme Sürecinde Yöneticinin Konumu Ve .....	108
Etkisi .....	108
3.2.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Yöneticinin Sorumlulukları .....	110
3.2.1.1. Yasal Sorumluluk .....	110
3.2.1.2. Kurumsal Sorumluluk .....	111
3.2.1.3. Etik Sorumluluk .....	112

3.2.2. Yöneticilerin Performans Değerlendirme Esnasında Yapabildikleri Hatalar Ve Çözüm Önerileri .....	114
3.2.2.1. Ölçüm Hataları .....	114
3.2.2.2. Halo / Negatif Halo (Boynuz) Etkisi .....	115
3.2.2.3. Aşırılık .....	116
3.2.2.4. Önyargı .....	117
3.2.2.5. Ortalama Eğilimi .....	118
3.2.2.6. Hoşgörü .....	119
3.2.2.7. Kontrast .....	120
3.2.2.8. Son Görülme .....	121
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>123</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>132</b>

## ÖNSÖZ

Kamu yönetiminin vatandaş merkezli bir anlayış çerçevesinde, verimli ve etkin çalışabilmesi için gerekli temel dinamiklerden belki en önemlisi kamu personel sistemidir. Kamu personeli, kamu hizmetlerini yürüten temel özne konumunun yanı sıra devlet yapısını temsil etmektedir.

Bu itibarla personelin, yürüteceği görev için gereken nitelikleri taşıması ve bununla kalmayarak kendisini toplumsal, teknolojik ve entelektüel yönlü değişimlere ve yeniliklere açık tutabilmesi önemlidir.

Ayrıca kamu personel sisteminin temel ilkelerini oluşturan sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkelerinin adil, etkili ve verimli biçimde uygulanmasının gereği de kesinlikle yadsınamaz.

Yine, 2011 yılında memur sicil düzenlemesinin kaldırılmasından sonra yerine personel değerlendirme konusunda birkaç kamu kurumu hariç hiçbir uygulama çalışması görülmemesi, kamu personelinin özlük ve mali hakları konularında objektif bir ölçüt bulunmamasına neden olmuştur.

Bu çalışma belirtilen bu nedenler doğrultusunda doğru yapılandırılması ve uygulanması büyük önem taşıyan personel değerlendirme sisteminin, Türk kamu personel yönetimi içerisinde oluşturulma gayretlerine özellikle yönetici yönlü bir katkı sağlayabilmek adına hazırlanmıştır.

Çalışmada performans değerlendirme sistemi genel esasları ile açıklandıktan sonra Türk kamu personel sistemi genel itibarıyla incelenmiş ve performans yönetimi uygulayan kamu kurumları bu yönlü incelendikten sonra, seçilen ülke örnekleri ile karşılaştırmalı bir yorumlama yapılmıştır. Son olarak performans değerlendirme sistemi, en önemli öznesini teşkil eden yöneticiler açısından incelenmiş ve etkin bir performans değerlendirme sisteminin taşıması gereken özellikler bakımından Türk kamu yönetimi içerisinde yapılması gereken yapısal ve işlevsel düzenlemeler önerilmiştir.

Bu çalışmamda temel teşkil eden doktora tez çalışmamı hazırlamama büyük destek veren başta danışman hocam olmak üzere tüm kıymetli hocalarıma, katkı sağlayan tüm kurumların yönetici ve personeline; aileme ve vatanımızın ve milletimizin huzuru ile bölünmez bütünlüğünü korumak için canlarını hiçe sayan tüm şehitlerimize ve gazilerimize teşekkürü borç bilirim. Saygılarımla.

Serdar Vural UYGUN

Nevşehir, 2019



## GİRİŞ

Bir kurum/kuruluş içerisinde çeşitli görevlerde çalışan tüm görevlileri ifade eden personel kelimesi, kamu yönetimi söz konusu olduğunda, kamu sektöründe çalışan tüm görevliler olarak karşılık bulmaktadır. Kamu yönetimi örgütlerinde herhangi bir kademede ve görevde bulunan kişiler, en geniş anlamıyla kamu personeli olarak tanımlanmakta ve kamu hizmetinin görülmesini sağlayan özneyi oluşturmaktadırlar. Dolayısı ile kamu hizmetlerinin yürütülmesi konusunda beklenen etkinlik derecesinin sağlanması, kamu personelinin nicelik ve nitelik olarak yeterli durumda bulunması ile mümkün olabilmektedir. Bu noktada söz konusu yeterliliğin sağlanması ve korunması için bir takım tedbirlerin alınması zorunlu hale gelmektedir. Bunun için de öncelikle, göreve alınışından başlamak üzere görev süresince kamu personelinin etkinlik ve etkinlik derecesinin belirlenmesinin yani değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir.

Kamu personelinin değerlendirilmesi, ülkemizde son döneme kadar sadece amirler tarafından yürütülen bir tür “tespit” işlemi olarak ele alınmış, zamanla bu yetersiz amacından da saparak idari bir “prosedür” haline dönüşmüştür. Ancak kamu yönetimi anlayışındaki iç ve dış konjonktürel değişimin meydana getirdiği etkiler, kamu personelinin değerlendirilme amaçlarının, süreçlerinin ve konularının farklılaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu etkiler aynı zamanda değerlendirmenin fonksiyonunu da değiştirmiş, onu bir motivasyon aracı olarak kullanmayı ve değerlendirme sonucu belirlenen yeterlilik ve kuruma katkı derecesinin yani performansın, alınacak ücretle ilişkilendirilmesinin önemini ortaya koymuştur.

Personelin yürüttüğü görev bakımından belirli bir dönem içerisinde, önceden belirlenmiş ve bildirilmiş objektif kriterler doğrultusunda, standart ölçüm yöntem ve araçları ile ölçülmesi olarak tanımlanabilecek olan performans değerlendirme kavramı, ülkemizde özellikle son yıllardaki önemli inceleme konuları arasında bulunmaktadır.

Performans değerlendirme anlayışını kamu kurumlarına yerleştirmeye ve özellikle alınacak ücretin bu değerlendirmenin sonucuna bağlanmasına yönelik gayretler, kamu yönetimi üzerine hazırlanan tüm reform çalışma konuları içinde, beş yıllık kalkınma planlarında ve yıllık planlarda kendisine mutlaka yer bulmuştur.

Dünyada gelişen yeni kamu yönetimi anlayışının ülkemize yansımalarının başlangıcı olarak nitelendirilebilecek olan 1980’li yılların son yarısından itibaren bu yönlü gayretler gittikçe daha da güçlenmiştir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının oluşturmaya çalıştığı şeffaf, hesap verebilir, etkili ve etkin işleyen bir kamu yönetimi düşüncesi, iletişim olanaklarının artması neticesinde ülkeler arasında yükselen bilgi ve teknoloji geçişkenliği ile vatandaşların bu konuda daha bilinçli ve beklentili hale gelmesi ile önemini gitgide artırmıştır. Elbette bu durum, kamu hizmetlerini yürüten özneyi yani kamu personelini doğrudan etkilemiştir.

Nitekim devletin vatandaş karşısındaki konumunun değişmesi ile vatandaş odaklı ve onun memnuniyetini merkeze koyan bir kamu yönetiminin gerektirdiği değişim, sadece yapısal ve işlevsel olmakla kalmamış, kamu hizmetinde vatandaş memnuniyetini sağlamak amacı ile o hizmetin yürütülmesinden sorumlu olan kamu personelinin de yeniden tanımlanması ile sonuçlanmıştır.

Bu doğrultuda, yapısal ve fonksiyonel biçimi ve verim düzeyi konularındaki kronikleşmiş sorunları nedeniyle sürekli eleştirilen kamu personel sistemi için; personelin işe alınma, çalışma koşulları ve mesleki gelişiminin sağlanmasının yanında, yürüttüğü görevdeki etkinlik ve etkililiğinin sağlanması hususu da çok önemli bir konuma gelmiştir.

2011 yılında, 6111 sayılı kanun ile yıllardır mevcut olan personel sicil değerlendirme sisteminin kaldırılması, yukarıda belirtilen etkinlik ve etkililik yönlü tüm düşünce, söylem ve mevzuat çalışmalarına zıt bir biçimde, bu hususta önemli bir boşluk meydana getirmiştir. Bu boşluğun doldurulması adına, belirtilen kanunla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 122. Maddesinde yapılan değişiklik ile kamu kurum ve kuruluşlarına verilen, “yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığından uygun görüş almak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilme” imkanı, birkaç kurum dışında uygulamada hemen hiç kullanılmamıştır.

Kamu kurumlarındaki performans değerlendirme sisteminin oluşturulması konusundaki isteksizlik, 1 Temmuz 2016’ da Devlet Personel Başkanlığı’nın yayınladığı çerçeve performans değerlendirme yönetmeliği ve bu yönetmelikte 1

Ocak 2018'e kadar kendi performans değerlendirme yönetmeliklerini çıkarıp uygulamaya konulması zorunluluğunun getirilmesi ile kırılmaya çalışılmıştır.

Kamu kurumlarının söz konusu isteksizliklerinin bir nedeninin, bürokratik sıkıntılar ve konjonktürdeki belirsizlikler olarak açıklamanın yerinde olacağı söylenebilirse de temel sıkıntının, birden çok etkileyicisi (özne, yöntem, araç, kriterler ve sonuçların kullanımı) olduğu bilinen performans değerlendirme sisteminin etkili ve etkin olarak oluşturulmasının zorluğu olduğu düşünülmektedir.

Özellikle objektif ve adil olarak yürütülmesi beklenen ve amaçlanan bir performans değerlendirme sistemi için öznenin yani değerlendirmeyi yapan kişinin konumu ve niteliğinin, bu noktada çok kritik bir unsur olarak karşımıza çıktığı açıktır.

Hangi yöntem, hangi araç ve ne tür kriterler kullanılırsa kullanılsın, performans değerlendirme sistemi, değerlendirmeyi yapan kişi olan yöneticiler tarafından yönlendirilmektedir. Çünkü sisteme gerekli veri girişini sağlayan, değerlendirmeyi yapan ve personele yakın konumu ile onu en iyi gözlemleyen kişi, yönetici olmaktadır.

Bu itibarla, performans değerlendirmenin değişmez öznesini teşkil eden yöneticilerin/amirlerin performans değerlendirme sistemi konusunda yeterli eğitime sahip olmaları ve daha da önemlisi objektif ve adil olmaları beklenmektedir. Ancak uygulamada bu ideal durumun gerçekleşmediğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Nitekim, netice itibari ile bir insan olan bu kişilerin karakterleri, zaafaları, olumlu ve olumsuz yanları, aldıkları eğitim ve taşıdıkları kültür etkileri farklıdır. Tüm bunlar, aynı zamanda yöneticinin yönetim tarzını meydana getirmektedirler. Dolayısı ile yöneticilerin başında buldukları birim/kurumda uyguladıkları yönetim tarzlarının doğrudan çalıştıkları personel üzerinde ve elbette personelin performansının şekillenmesi ile değerlendirilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, kamu kurumlarının kendi bünyelerinde oluşturup uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri kapsamında, yöneticinin benimseyerek uyguladığı yönetim anlayışı ile personelin performansını değerlendirme biçimi arasındaki ilişki durumu ve düzeyini belirleyerek, söz konusu anlayışın değerlendirme sürecine etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Yine yaptığımız bu çalışma ile 2011 yılında kaldırılan sicil sisteminin yerine bazı kurumlarca kendi bünyesinde hazırlanarak uygulanan performans değerlendirme sisteminin hem yönetici hem de personel açısından etkinliği ve etkililiği belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmamızda ayrıca, performans değerlendirme sistemi uygulayan kurumlarda yöneticilerin yaptıkları hatalar ve personelin performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşünce ve beklentileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu suretle hem mevcut performans değerlendirme sistemi olan kamu kurumlarına hem de 2018 yılına kadar performans değerlendirme uygulamasına geçmeleri zorunlu tutulan diğer tüm kamu kurumlarına, performans değerlendirme sistemlerini amacına uygun olarak hazırlamaları ve sürdürmeleri esnasında faydalanabilecekleri veriler ve önermeler ortaya konmaya çalışılacaktır.

Beş ana bölümden meydana gelen çalışmamızın ilk bölümünde, performans değerlendirme kavramı ile performans değerlendirme süreci ve etkileyicileri incelenmektedir.

İkinci bölüm, kamu kurumlarında performans değerlendirme faaliyetine odaklanmıştır. Bu doğrultuda, ülkemiz kamu personel yönetiminin genel anlamda tarihi incelenerek değerlendirmesi yapılmış, kamu personelinin performans değerlendirmesinin önemi ve amacı belirlenmeye çalışılarak, hali hazırda performans değerlendirmesi yapan kamu kurumlarımızdaki uygulamalar ve bazı ülkelerdeki kamu personel sistemleri ile performans değerlendirme uygulamaları, karşılaştırmalı bir bakış açısı ile incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, yönetici ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına, öncelikle en çok uygulandığı görülen yönetici anlayışları incelenmiş, ardından yöneticinin performans değerlendirme sürecindeki konumu ile bu süreçte yapılan hatalar ve çözüm önerileri belirtilmiştir.

Son bölümde ise ülkemizde kamu kurumlarında oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin etkili ve etkin olması için taşınması gereken temel özellikler ortaya konmaya çalışılıp, konu üzerindeki genel değerlendirme ve öneriler belirtilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” olarak tanımlanan ve köken olarak İngilizce “performance” kelimesine dayanan performans kavramı, çalışanın belirli bir süre içerisinde gerçekleştirdiği iş görme; belirli bir süreç sonunda verilen görevleri yerine getirme ve herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 17; Pakdil, 2001: 23; Bozkurt v.d., 1998: 203; Bilgin, 2004: 13).

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ve nitel olarak belirlemek ve hedefe ulaşım seviyesini ölçmek (Göküş v.d., 2014: 58) yani belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı kalite ve kandite yönleriyle belirlemek (Songur, 1995: 1) amacına yöneliktir. Bu doğrultuda da çalışanların, her birine yönelik tespit edilen nitelik ve yeteneklerine uygun olan işleri, önceden belirlenen optimum sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi (Saydam, 2005: 4) olarak karşımıza çıkmakta ve kısaca eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşı olarak ifade edilebilmektedir.

Yine bir çalışanın, belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçları (Bingöl, 2006: 321) belirtmekte de kullanılan kavram, tüm tanımlar göz önüne alınarak, personelin tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde ve tespit edilmiş kıstaslar doğrultusunda önceden belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi (Uyargil, 2013: 18) olarak tanımlanabilir.

#### **1.1. Performans Değerlendirme Kavramı**

Performans değerlendirme, çalışanın yönetici tarafından, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla (Palmer, 1993: 9) tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarı düzeyinin belirlenmesi; onun çalışmalarının ve etkinliklerinin, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri ile kısaca bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2009: 297).

Benzer biçimde, personelin, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkarılması ve meydana gelebilecek aksaklıkların giderilebilmesi için mümkün olan en üst düzeyde objektif

kriterlere dayanarak, periyodik aralıklarla yapılan bilinçli yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin tümü (Aykaç, 1996: 17) olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirmesi aynı zamanda bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç (Barutçugil, 2003: 1) ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma düzeyini ortaya çıkarmayı amaçlayan yönetim faaliyetleri bütünü (Daft, 1991: 353) olarak da tanımlanmaktadır.

Yine literatürde bu kavram; çalışanların performanslarını değerleyerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan (Aykaç, 1996: 18) ve çalışanın başarı durumunun belirli zaman dilimleri içerisinde yazılı ve sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi ve değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreç (Özgen vd., 2005: 227) olarak anlam bulmaktadır.

Çalışma standartlarının düzenlenmesi, bu standartlara göre çalışanın gerçek performansının değerlendirilmesi ve performans yetersizliklerini ortadan kaldırma ve çalışanları motive etme amacıyla çalışana geri bildirim sağlamayı da kapsayan bir yöntem (Dessler, 2008: 336) biçiminde de ifade edilen performans değerlendirmenin, kurum içerisinde yukarıdaki tanımlarda belirtildiği şekilde formal boyutu olduğu gibi informal yani yöneticilerin değer yargıları (Aldemir, 1993: 209) ve diğer çalışanların kendi aralarındaki görüşleri doğrultusunda şekillenen bir boyutu da bulunmaktadır.

Yönetimin çok önemli bir unsuru olarak görülen performans değerlendirmesinin (Drucker, 1994: 44), uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve nihayet, elde edilen performans ile birlikte karşılaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varılması (Hodgets, Kroeck, 2001: 329) şeklinde yürütülmesi çok önemlidir.

Nitekim önemli bir yönetsel sorumluluk olan ve bireysel farklılıkları (çalışanın kabiliyeti, teknik bilgisi, deneyimi vb.) göz önünde bulundurup, öznel ve nesnel standartlar bir arada kullanılarak gerçekleştirilen performans değerlendirme faaliyetinin etkililiğinin yüksekliği; çalışanın motivasyon durumu, eğitim ihtiyacı ve

gelişim düzeyinin belirlenerek doğru, zamanında verilmiş kararlar alınmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu: 2013: 186).

### 1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Çin’de M.S. 3.y.y.’da imparator tarafından çalışanları değerlendirmek için bir görevli belirlenmiş olması (Murphy ve Cleveland, 1995), 15.y.y.’da Cizvit tarikatına mensup kişilerin sorumluluklarını yerine getirme durumlarını belirlemek amacıyla bir değerlendirme metni oluşturulması (Öztürk, 18: 2010) ve 16. ve 17.y.y.’da Osmanlı Devleti’nde padişah emirlerinin yerine getirilme durumunu göstermek için sadrazamlar tarafından yazılan ve “telhis” adı verilen belgelerde devlet görevlilerinin görevlerine yerine getirme derecelerine yönelik ifadelerin yer alması (İnalçık, 148: 2014) gibi örneklerde görüleceği üzere, performans değerlendirme olgusunun, sosyolojik açıdan beşeri ilişkilerdeki konumu ve taşıdığı karşılaştırmaya dayalı olma özelliği nedeniyle insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir.

Bu olgunun üretim ölçeğinin büyümesi, toplu üretim tekniklerinin kullanılmaya başlanması ve bu doğrultuda oluşturulan çok çalışanlı işletmelerin ortaya çıkması ile birlikte işgücü veriminin sağlanması zorunluluğunun anlaşılmasına paralel olarak yönetsel bir olgu biçimine bürünmeye başladığı görülmektedir. Nitekim Sanayi Devrimi’nin güçlü bir ivme kazandığı 19.yy, bu anlamda ilk sistematik performans değerlendirme örneklerini içinde barındırmaktadır (Akçakanat, 2009:11-12).

1800’lerin ilk çeyreğinde ortaya koyduğu “karakter sicilleri”, “karakter kalıpları” ve çalışanların her biri için ayrı ayrı oluşturarak onların performanslarını kaydettiği renkli kartlara tuttuğu raporlar ile Robert Owen, belirlenmiş ilk sistemli performans değerlendirme örneğini İngiltere’de vermiştir. F.W.Taylor’un, kendi geliştirdiği “iş ölçümü” uygulamalarını kullanmak suretiyle çalışanlarının verimliliklerini ölçmeye başlaması (Önen, 2012: 878) ile bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmeye başlayan performans değerlendirme, sistemli uygulamalar olarak ise I. Dünya Savaşı döneminde A.B.D’deki kamu kurumlarında (özellikle ordu bünyesinde) gerçekleştirilen uygulamalarla belirginleşmiştir. Bu uygulamalar kapsamında Walter Dill Scott tarafından “*Adam-Adama (Man to man) karşılaştırma*” ismi verilen bireysel performans değerlendirme uygulamaları yapılmış, 1922 yılında, Donald Paterson tarafından grafikli derecelendirme ölçeği

geliştirilmiş, 1924 yılında ise Merrill Dott, ilk ayrıntılı değerlendirme yöntemini geliştirerek uygulamıştır (Murpy ve Cleveland, 1995: 7).

II. Dünya Savaşı'na kadarki dönemde sanayi çalışanlarının saat başı ücretlerinin rasyonel biçimde tespitine ilişkin olarak yapılan çalışmalar, performans değerlemesinin gelişimine önemli katkı sağlamıştır. 60'lı ve 70'li yıllarda önce ABD'de ardından İngiltere'de, *hedeflere göre yönetim* anlayışı ve *davranış değerlendirme ölçümleri* uygulanmaya başlanmıştır. Yine Fransa'da "*sicil değerlendirme cetvelleri*" hazırlanarak kamu çalışanlarının görevde yükselmelerinin bu cetvellere dayalı olarak yapılmaya başlanması esası getirilmiştir. Dolayısı ile bu dönemde hükümet politikalarının yönlendirmesi ile çalışanlara ödenen ücretin, ortaya konan başarı performansı kriterine göre gerçekleştirilmesi uygulamasına geçilmeye başlanmıştır (Uyargil, 2013: 69; Öztürk, 2010: 51).

1980'li yıllara kadar performans değerlendirmenin daha çok psikometrik yönü ile ilgili çalışma ve uygulamaların yürütüldüğü, bununla birlikte bu yıllarda ölçme ve değerlendirme hatalarının belirlenmesi ve giderilmesine ilişkin de önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Erdoğan, 1990: 168; Kaynak, 1988: 205).

1980 ile 1990 yılları arasında yaşanan küresel ekonomik daralma ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışının benimsenmesi ile birlikte özellikle Avrupa'da performansa odaklanma, özel sektör uygulamalarının kamu kurumlarına adapte edilerek kullanılması ve ücretlerin hesaplanan performans seviyesine bağlı olarak belirlenmesi uygulamaları yaygınlaşarak devam etmiştir.

K. Cross ve L. Lynch tarafından 1988'de geliştirilen ve özel sektörde hemen uygulama alanı bulan SMART modeli (stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği) ile örgütün çevresinden ayrı düşünülemez bir unsur ve sistem olarak görülmeye başlaması, iç ve dış performans ölçümü çalışmalarını ortaya çıkarmıştır. 1989 yılında D.P. Keegan tarafından ve 1990 yılında da Dixon tarafından geliştirilen performans ölçüm matriksleri, bu yönlü çalışmaların temelini teşkil etmiştir (Oana, 2012: 15).

1990'lı yıllardan itibaren bilgi-işlem sistemlerinin örgütlerde etkin biçimde kullanılmaya başlanması ile birlikte daha kapsamlı ve uzun süreli kayıt tutabilme yeteneği kazanılması, doğal olarak bütün performans değerlendirme sürecinin kayıtlanabilmesini sağlamıştır. Bu sayede performans değerlendirmesi sürecinde ağırlıklı olarak bilişsel yaklaşıma doğru bir kayma eğilimi ortaya çıkmıştır.



Yine K. Lynch ve L. Cross tarafından 1991 yılında *performans piramidi* betimlenmiş, 1992’de R.S. Kaplan ve D.P. Norton tarafından mali ve mali olmayan performans ölçütlerini karışık biçimde birleştiren “Balanced Scorecard” uygulaması oluşturulmuştur. Bu dönemde artık performans değerlendirmenin gerekliliği tartışılmaz hale gelmiş ve gayretler, performans ölçüm sistemlerinin nasıl geliştirilebileceğine yönelmiştir. Genel olarak bu dönemde konu ile ilgili yürütülen çalışmaların odak noktası, ölçülmesi gereken tüm konuları içine alan, anlaşılabilir bir değerlendirme formu hazırlayabilmek olmuştur (Oana, 2012:16).

Bu dönemin sonları ile 2000’li yılların başından itibaren ise performans değerlendirme ile ilgili çalışmaların, performansın işlevsel tanımı, kapsamı, değerlendirme kaynaklarının ve değerlendirmeyi yapacakların doğru biçimde belirlenmesi yönünde yürütüldüğü gözlenmektedir (McDavid and Hawthorn, 2006:440; Sümer, 2015: 3).

Ülkemizde performans değerlendirme ise doğal olarak devletçi politikaların izlendiği ve sanayileşme gayretlerinin başladığı 1930’lu ve 1940’lı yıllar boyunca Karabük Demir Çelik Fabrikaları, Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi bazı kamu kurumlarında ilk örneklerini vermiştir (Göksel, 2013: 45). Ancak, sözü edilen dönemde nitel ve nicel olarak yeterli bir özel sektörün bulunmaması sebebiyle özel sektörde düzenli biçimde yapılan resmi uygulamalardan ve dolayısı ile tam anlamıyla yaygın bir kullanım alanından mahrum kalmıştır (Uyargil, 2013: 26).

1960’lı yıllarda görece gelişen özel sektör içerisindeki örgütlerde performans değerlendirmeye ilgi duyulmaya ve aynı dönemde konu ile ilgili uygulamalar görülmeye başlanmıştır (Göksel, 2013: 43). Özel sektör kuruluşlarının artmasına paralel olarak artan performans değerlendirme uygulamalarına olan ilgi, 1980’li yıllardan itibaren hızla büyüyen özel sektörün gerek duyduğu istihdam ve işgücünde artışın meydana getirdiği ihtiyaçla birlikte gittikçe fazlalaşmıştır (Kaynak, 1988: 206).

90’lı yıllar ile 2000’li ilk yıllar, özellikle 1994 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler ve büyük artış gösteren terör faaliyetlerinin etkisi ile ağırlaşan siyasi ve toplumsal sıkıntılar nedeni ile özel sektör faaliyetlerinin olumsuz

etkilendiği bir dönemi teşkil etmiştir. Bu dönemde özel sektör, birçok konuda olduğu gibi performans değerlendirme konusunda da anlamlı çalışmalar yürütememiştir.

Buna rağmen 2001 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından kendi bünyesinde faaliyet gösteren en büyük cirolu “İlk 750 Şirket” araştırması kapsamında yürütülen bir çalışmada, söz konusu şirketlerin yaklaşık %81’inin, çalışanlarına performans değerlendirme uyguladığını belirttikleri (Ünal, 2002: 65) görülmektedir.

2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile iş akitlerinin sonlandırılmasında performans değerlendirme sonuçlarının hukukî bir ispat belgesi vasfını kazanması, günümüze kadar özel sektörü performans değerlendirme sistemini çok daha etkin kullanmaya teşvik etmiştir (Uyargil, 2013: 90).

Günümüzün ise artan nüfusa karşın nitelikli işgücü çalıştırma zorunluluğu içerisinde olunması nedeniyle, performans değerlendirme faaliyetlerinin gelişen teknolojiden de yararlanılmak suretiyle daha objektif ve etkin bir biçimde yürütülme çabalarına sahne olduğu söylenebilir (Akçakaya, 2012:185).

Özetle hem dünyada hem de ülkemizde, modern kamu yönetimi anlayışının, sanayileşmenin, globalleşmenin ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişimin de desteklemesi ve hatta dayatması ile yönetim biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin daha yakından tanınarak uygulanmaya başlanması sayesinde performans değerlendirme kavramına ve uygulamalarına yönelik ilginin ve ihtiyacın gittikçe arttığını söylemek yanlış olmayacaktır.

### **1.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları Ve Faydaları**

Performans değerlendirme, kısaca bir bireyin ya da kurumun işe yönelik performansını nicel ve nitel olarak tespit ederek sonuç çıkarmak olarak tanımlanabilir. Bu nedenle en belirgin amacı da bir örgütteki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş ölçütlere göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelişme potansiyellerinin açığa çıkartılmasının sağlanmasıdır (Ertürk, 2009: 303; Bingöl, 2006: 274).

Bu anlamda performans değerlendirmenin amaç ve faydalarını iki temel başlık altında incelemek mümkündür (Barutçugil, 2004:126-127; Frederickson, 2006:672; Saydam, 2005: 45-46): Kuruma yönelik amaçlar ve bireye yönelik amaçlar.

### 1.1.2.1. Kuruma Yönelik Amaç Ve Faydalar

Çalışanların gereğince yerine getirdikleri veya getiremedikleri tüm faaliyetler, bir bütün olarak tüm kurumun etkinliğini ve etkililiğini doğrudan belirlemektedir. Çalışanlar kendilerine nesnel davranıldığına ve dolayısıyla herkese eşit işlem yapıldığına inanma ve amirlerinin, kendileri ve işgörmeye biçimleri hakkında ne düşündüklerini de bilme ihtiyacı hissetmektedirler (Bingöl, 2006: 276). Bu gereksinim ve beklentilerin karşılanması ise ancak kurum içindeki yatay ve dikey iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların objektif olarak değerlendirilmesi ve onlara geri bildirimde bulunulması yani performans değerlendirme sisteminin varlığıyla mümkün olabilmektedir (Akal, 2003: 11).

Bu durumdan hareketle performans değerlendirmenin; kurum çalışanlarını iyiden kötüye doğru sıralamanın yanında, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılmasını, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edildiği huzurlu bir çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesini ve bunun için adil ve dürüst bir yönetim anlayışı ile bir güven ortamı sağlayarak ve çalışanların moralini yükseltmeyi hedeflediği (Ateş, 2007: 5-6; Bingöl, 2006: 219) söylenebilir.

Nitekim çalışanlar, gayretlerinin takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, kurum yönetiminde çalışan-çalışmayan, başarılı-başarısız farkındalığının bulunmasını ve aralarında belli bir ayırım gözetilmesini beklerler. Bu beklentileri karşılandığı ölçüde de örgüte bağlanır, verimliliklerini artırmak için bir gayret içine girerler. Bu kapsamda performans değerlendirme, tüm çalışanları inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda motive etmek ve onların arzu ederek, isteyerek çalışmalarını sağlamayı da amaçlamaktadır (Ertürk, 2009: 304).

Performans değerlendirme sisteminden kurumun esas beklentisi ise gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi (Wayne, 1992: 6), sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, kurumu geleceğe taşıyarak devamlılığını sağlamasıdır.

Performans değerlendirmesi, çalışanlarla ilgili ilgili yönetsel kararlar verebilmek için gereken verileri objektif olarak elde edebilmek amacı da taşımadır. Nitekim özellikle ücret artışı, terfi, işten çıkarma ve transfer gibi personel planlamasına dönük alınacak yönetsel kararlarda, performans değerlendirmesi sonuçlarından yoğun olarak faydalanılmaktadır (Benton, 1991: 271; Palmer, 1993: 66; McGregor, 1991: 2).

Yine bu değerlendirme işlemi sayesinde; kurum bünyesinde iş tanımı ve yeterlilik standartlarını mümkün olduğu ölçüde eksiksiz olarak tespit edilerek personel tedarik/yerleştirme işlemleri gerçekleştirilmesi (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 146) ve çalışanların hedefleri ile kurumun hedefleri arasında belirli bir uyumun oluşmasını sağlayarak tüm bu konularda gerekli düzenleyici işlemler ile stratejik planlamaları yapabilmek (Hansen, 2003: 75) için yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar alabilmelerinin kolaylaştırılması (Bingöl, 2006: 219) amaçlanmaktadır.

Kısaca performans değerlendirmesi ile kurum kendi hakkında bilgi toplayarak kendini tanımakta, değerlendirmekte ve eksikliklerini giderici yönde gayretler içerisine girebilme fırsatı yakalayabilmektedir.

### **1.1.2.2. Bireye Yönelik Amaç Ve Faydalar**

Bireyi doğrudan ilgilendiren kariyer planlaması, danışmanlık desteğinin verilmesi, iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi konularında belirleyici olan performans değerlendirme, çalışanların performansı ile kurumun amaçları arasındaki örtüşme seviyesini belirleyerek geliştirme açısından da oldukça kritik bir işlevi yerine getirmektedir (Barutuğil, 2004: 232).

Performans değerlendirme ile göreve kabul edilip yerleştirilen ve bir iş için eğitilen çalışana, kendisinden beklenen performans düzeyine nasıl ulaşacağını, başarılarını daha iyiye nasıl götüreceğini ve daha st düzey işler için neler yapabileceğini gösteren bir kılavuz oluşturmak hedeflenmektedir (Bingöl, 2006: 276).

Bu doğrultuda performans değerlendirme uygulaması, temel olarak iki yolla çalışanların gelişimine katkıda bulunabilir ki ilk olarak, öz-değerleme yapma olanağı bulan çalışan kendi kendine hatalarını öğrenebilir ve düzeltici önlemleri kendisi alabilir. İkinci olarak ise değerleme süreci sonunda üstleriyle bir araya gelerek

karşılıklı fikir alışverişi yapılması sayesinde bir tür kariyer danışmanlık hizmeti almış olur (Aldemir, 1993: 214).

Performans değerlendirmesi, çalışana yerine getirdiği görevin ve yaptığı işlerin yönetim tarafından nasıl algılandığı konusunda bilgiler sağlamayı da amaçlar. Bu sayede örgütün beklentilerini bireysel beklentileri ile kıyaslayabilen çalışan, geleceğe yönelik gelişme potansiyeli ve kurumdaki konumu hakkında belirli yargıya varabilmekte, eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmektedir (Shaun, 1999: 142). Bu durum çalışana gerekli kişisel gayretleri gösterip kendini ve dolayısıyla performansını geliştirerek kişisel başarı düzeyini artırılabilme imkanı sağlamaktadır.

Özetlenecek olursa performans değerlendirme, çalışanın kurumsal amaçlar doğrultusunda doğru ve objektif standart ve kriterler kullanmak yoluyla ölçülmesi, bu konuda çalışana bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek kurumsal etkinliğin artırılması (Uyargil, 2013: 186) bakımından bireye yönelik fayda ve amaçlara sahiptir.

## **1.2. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirmesi, hem süreklilik arz etmesi hem de geri dönüşüm anlayışı içinde uygulanması dolayısı ile bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç yürütülürken planlama, uygulama ve geri bildirim aşamaları, birbirini takip eden bir sıra ile uygulanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle performans değerlendirme faaliyetinin nasıl ve ne şekilde yapılacağı belirlenmeli, ardından kim tarafından, neye göre ve hangi yöntemle yürütüleceğinin tespitinin ardından sonuçların analizi ve kullanımı gerçekleştirilmelidir (Oana, 2012: 753).

### **1.2.1. Performans Değerlendirme Ölçütünün Belirlenmesi**

Çalışanların performanslarının nasıl ölçüleceği ya da bu ölçüm esnasında hangi ölçütlerin belirleyici olacağı yani değerlendirmenin neye göre yapılacağı sorusu, performans değerlendirme faaliyetinin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Belirlenecek ölçütlerin seçimi ile performans değerlemesinin başarısı arasında doğrudan bir ilişki olduğu açıktır. Bu sebeple performans değerlendirme ölçütleri, rasyonel bir karaktere sahip olacak bir biçimde belirlenmeli ve belirlenecek bu ölçütler tüm çalışanlara bildirilmelidir.

Ayrıca performans değerlendirme faaliyetinin en etkili biçimde uygulanabilmesi için tespit edilecek ölçütlerin bir takım nitelikleri haiz olması da önemlidir. Bu nitelikler şöyle sıralanabilir (Newman ve Hinrichs, 1990: 5):

**a. Geçerlilik**

Kullanılan performans değerlendirme ölçütleri, toplumsal, kurumsal ve kişisel olarak bir takım amaçların başarılı biçimde gerçekleştirilmesine yönelik olmalıdır. Yine performans değerlendirme sonucunda belirlenen bireysel performans farklılıkları, kurumsal amaçlara yaptığı katkı farklılıklarını ortaya koyabilmeli, ölçümler önyargısız ve önemsiz detaylar içermeden gerçekleştirilmelidir.

**b. Güvenilirlik**

Performans değerlendirme için kararlı ve hassas ölçütler oluşturulmalıdır. Bu ölçütler, farklı kişilerce yapılan ölçümlerin en azından benzer sonuçları vermesini sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

**c. Çok boyutluluk**

Belirlenen değerlendirme ölçütleri; işe yönelik yeterli bilgi seviyesi, planlama yapabilme, organize davranış ve motivasyon becerisi gibi birçok farklı boyuta sahip mesleki ve kişisel yeteneklerin değerlendirmesine olanak vermeli, her bir husus ayrı ayrı ölçülebilmelidir.

**d. Kullanışlılık**

Değerlendirme ölçütleri, sade, rasyonel ve herkesçe kabul edilebilir sonuçlar verebilecek biçimde belirlenmelidir. Belirlenecek ölçütler, gerek karar vericiler gerek karar alıcılar ve hatta hizmetten faydalananlar tarafından kolaylıkla tespit edilebilecek basit ancak etkili bir niteliğe sahip olmalıdır.

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğini ve başarısını doğrudan etkileyen performans ölçütleri ise; kişilik özelliklerine, davranışlara ve sonuçlara dayalı ölçütler olmak üzere üç temel grupta incelenebilmektedir (Oana, 2012: 755; Mercanlıoğlu, 2012: 44).

### **1.2.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Değerlendirme**

Çalışanın, görevli olduğu işi yerine getirirken gerekli olan doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma ve ikna kabiliyeti, çabukluk, değişikliklere uyum sağlama gibi (Hutchinson, 2013; 88; Benligiray, 1999: 81) çalışanın, kurum tarafından istenilen performans düzeyine sahip olma durumunu belirlemeye yardımcı olacak genel kişilik özelliklerini esas almaktadırlar.

Bu ölçütler, işgörenlerin işyerindeki çalışmaları esnasındaki davranışlarıyla ilişkili olup, aynı zamanda belirli bir dönemdeki mazeretsiz devamsızlık miktarı, yorgunluk ve dikkatsizlik gibi çeşitli olumsuzluklar da bu değerlendirme ölçütünde kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 1991: 171).

### **1.2.1.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme**

Davranışlara dayalı ölçütler, çalışanın gösterdiği olumlu ya da olumsuz karakterli kritik davranış tarzlarını dikkate almaktadırlar. Bu ölçütler ile ağırlıklı olarak, yapılan işin kalitesi, yetki devrine yatkınlık, ortak çalışma becerisi, inisiyatif alabilme ve işin yapılma şekli belirlenip kıyaslanmaktadır (Schuler ve Jackson, 1996: 350).

Bu tip ölçütler kullanılırken, yönetici kademesinde olan çalışanların değerlendirilmesinde, planlama yeteneği, etkili ve zamanında karar alabilme, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi değişik boyutlar kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 157).

Özellikle kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu görevler için çok önemli bir konumda olan davranışlara dayalı ölçütlerin; sahip olduğu bu önemin gerektirdiği hassasiyete dayalı olarak, özellikle yeterli objektifliğin sağlanabilmesi açısından, kurumda uygun koşullar sağlandıktan ve değerlendirilecek çalışanlara gereken mesleki eğitimler (hizmetiçi eğitim, liderlik, zaman yönetimi vb.) verildikten sonra kullanılması çok önemlidir (Schuler ve Jackson, 1996: 350).

### **1.2.1.3. Sonuca Dayalı Değerlendirme**

Yürütülen faaliyetlerin hem nicel hem de nitel olarak ve etkililik ile etkinliğe dayalı olarak değerlendirilmesini hedefleyen bu ölçütler, işin nasıl yapıldığından çok

elde edilen ürünler ya da başarılı işler üzerine odaklanmaktadırlar (Schuler ve Jackson, 1996: 351).

Bu ölçütlerde aynı zamanda, işin ve üretilen mal/hizmetin, kurumsal amaçlara ve stratejilere uygunluğu da esas alınmaktadır. tercih edilen bu ölçütler, çıktı-sonuç odaklı ölçütler olarak ta adlandırılmaktadırlar. Burada, bir çalışanın hizmet ettiği müşteri sayısı, çıktı; aynı çalışanın hizmet ettiği müşterilerin bu hizmetten memnun olmaları ise, sonuç olarak değerlendirilmektedir (Benligiray, 1999: 82).

Değerlendirme sürecinde kullanılacak performans ölçütlerinin belirlenmesinin önemine paralel olarak konuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve birçok farklı görüş ortaya atılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı kişiliğe (Walker,1990), kimisi de davranışlara dayalı ölçütlerin kullanılması gerektiğini (Stoker, 1999) belirtirken, önemli bir kısmı ise, bu konuda tek bir ölçütün esas alınmaması gerektiğini ve iki hatta üç ölçütün bir arada kullanılmasının çok daha doğru ve objektif sonuçlar verebileceğini (Drucker, 1994: 32; Lockwood, 2001: 96; Pettijohn, 2001: 756) ileri sürmektedirler.

Son yıllarda hemen tün kurumların değerlendirme ölçütü seçimindeki genel eğilimin, kişilik ve davranış ile ilgili olanlardan çok, sonuçlar ile ilgili ölçütlerin kullanılması yönünde olduğu görülmektedir (Oana, 2012: 757). Bunun nedenleri ise, kişilik ile ilgili ölçütleri esas alan değerlendirmelerde, kavramların soyut olmasından dolayı, ortak bir standart ile objektif bir değerlendirme yapabilmenin ve kişilik ile ilgili ölçütleri gözlemleyebilmenin güç olması olarak belirtilmektedir (Uyargil, 2013: 32).

### **1.2.2. Performans Değerlendirme Öznesinin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinde belirlenmesi gereken bir diğer temel konu da değerlendirmenin öznesinin belirlenmesi yani değerlendirmeyi kimin yapacağını ortaya konmasıdır. Bu soru cevaplanırken kurum, faaliyet gösterdiği sektöre, örgütsel yapısına ve büyüklüğüne göre değerlendirme yapacaktır. Nitekim özel sektördeki bir firma için karar verme alanı daha esnek ve geniş iken, kamu kurumlarında ise idari hukuk normları oldukça kısıtlayıcı bir rol oynamaktadır.

Söz konusu öznenin belirlenmesinde belirleyici olan faktörler, çalışanların yaptıkları işlerin bilinmesi, kurumun özelliklerinin iyi tanınması, duygusal eğilimlere



ve önyargılar kapılmadan çalışanın başarısını daha önceden belirlenen ölçütler doğrultusunda tarafsız ve sistemli olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunma olarak sayılabilir. Bu faktörler ve yukarıda belirtilen diğer kısıtlayıcı unsurlar göz önüne alınarak altı temel özne belirtilebilir (Aldemir, 1993: 218; Newman ve Hinrichs, 1990: 9; Anderson, 1993: 49):

- a. Üst/Amir Tarafından Değerlendirme
- b. Astlar Tarafından Değerlendirme
- c. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme
- d. Çalışanın Kendini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)
- e. Hizmet/Mal Alanlar Tarafından Değerlendirme
- f. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme

#### **1.2.2.1. Üst/Amir Tarafından Değerlendirme**

Değerlendirmeyi yapacak kişinin belirlenmesi konusunda en yaygın uygulama, çalışanın bağlı bulunduğu üst/amir tarafından belirlenmesidir. Bunun nedeni ise, bağlı bulunulan yöneticinin, çalışanı en iyi tanıyan kişi olması ve daha fazla gözlemleme imkanına sahip olmasıdır (Werther ve Davis, 1995: 281). Çalışanın bir üst amiri, çalışanın gelişim sürecini, işini nasıl yaptığını, başarılı ve başarısız olduğu hususları en yakından takip eden ve kendini hangi konularda, nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişidir.

Aynı şekilde, hiyerarşik olarak işgörenlere en yakın olan üst, yasal olarak ta kendi emri altında çalışan işgörenlerin davranışlarını belirleme ve yönlendirme hakkına sahiptir. Bu sebeple her yönetici, kendine bağlı astların değerlendirilmesinde birinci derecede rol oynamaktadır (Cummings, 1993: 102).

Bu tarz bir değerlendirmenin tarafsızlık ve güvenilirliğini mümkün olduğunca koruyabilmek için kurumların birçoğunda, kanuna dayanarak ya da isteğe bağlı olarak asta en yakın olan üstün değerlendirmesinin yanında daha üst bir amirin değerlendirmesi de aranmaktadır. Bu uygulama büyük ölçüde asta en yakın üstün ast ile sürekli ve yakın ilişki kurmasından kaynaklanacak değerlendirme hatalarını ortadan kaldırma amacını taşımaktadır (McCarthy, 2011: 19).

Nitekim değerlendirilen kişiye yakın olmanın, onu çok yönlü ve daha iyi izleyebilmek gibi avantajları yanında, kişisel ve sübjektif yargılara fazlaca yer vermek gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Aşkun, 1996: 9). Ayrıca amirlerce yapılan değerlendirme esnasında oluşabilecek sübjektifliğin yanında, astın kendini sürekli baskı altında hissetmesi, ceza alma durumunda kurum ve amir ile olan bağlarının zedelenmesi ve üst/amirlerce takınılan gizlilik tavrı gibi durumlarla da karşılaşılmaktadır.

Bu tür sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla; tek değil, çok sayıda yönetici örneğin bir komisyon tarafından ortak bir değerlendirme yapılması ve yatay ve dikey yöneticilerden oluşabilecek bu komisyon üyelerinin vereceği puanların ortalamalarının alınması uygulaması yürütülebilir (Özgen vd., 2005: 208). Bu uygulama sayesinde bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek sübjektiflik ve önyargıları ortadan kaldırma imkanı bulunabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken konu; yöneticilerin sayı olarak üçü geçmeyip, aralarında iletişim kurmadan bağımsız değerleme yapmaları ve ilk yöneticinin daha fazla söz sahibi olması gerektiğidir (Sabuncuoğlu, 2013: 166-167).

Yine aynı amaçla, belirtilen sorunların giderilmesi amacıyla alınabilecek bir başka tedbir de yapılacak değerlendirmenin “açık” olmasıdır. Kapalı bir değerlendirme anlayışı, sübjektif ve keyfi değerlendirmeyi kolaylaştırdığı gibi astları, kurum ve kurumsal hedefler yerine, üst/amir ve onun amaçlarına uymaya zorlamaktadır (Özgen vd., 2005: 208). Buna karşın yapılacak açık bir değerlendirmenin de, tarafsızlığı sağlamanın yanı sıra çalışanı kariyer planı doğrultusunda hazırlamaya ve performansını iyileştirmesi için çaba göstermeye zorlayacağı söylenebilir.

Bu amaca ulaşılabilmek için açık değerlendirme anlayışına karşı üst/amirler ve hatta kimi durumlarda astlar tarafından gelen yakınmalar ve şikayetler olsa da, uygulamaya ısrarla devam edilmesi sayesinde kurumun değerlendirmeden beklediği faydanın yüksek bir seviyede gerçekleştirilebileceği yadsınamaz bir gerçektir (Canman, 1995: 150).

#### **1.2.2.2. Astlar Tarafından Değerlendirme**

Bu değerlendirme uygulaması, astları tarafından değerlendirilen üstlerin, bu durumu kişiselleştirerek rahatsızlık duymaları ve uygulama konusunda oldukça

hassas olmaları; değerlendirmeyi gerçekleştiren astların ise özellikle üstlerinin sahip oldukları yasal ödül ve ceza yetkilerinin aleyhlerinde kullanılacağı endişesiyle objektiflikten uzaklaşabileceklerine dair öngörülen sakıncalar nedeni ile pek fazla tercih edilen bir yöntem olarak görünmemektedir (McCarthy, 2011: 20).

Yöntemin uygulamasının esası, astların üstlerinin başarısını değerlendirmek için daha önceden hazırlanan *yönetmelik başarı değerlendirme* formlarındaki etmenlere tabi tutulmasıdır. Astlar, kişisel nitelikler, amaçları gerçekleştirme derecesi, yönetim biçim ve teknikleri gibi kıstaslar doğrultusunda üstlerini değerlendirmekte, son olarak da bir “özet değerlendirme” yapmaktadırlar (Dicle, 1992: 57).

Yukarıda belirtilen sakıncaların yanında yöntemle ilgili ve mesleki olarak yeterli bilgiye sahip olmayan astlar tarafından, değerlendirme faaliyetinin yürütülmesinin, suistimale oldukça açık bir durum ortaya çıkaracağı da söylenebilir. Bu durumda astların kurumun hedef ve beklentilerini dikkate almadan, üstlerinin sadece kişilik özelliklerine ve kendilerine ne ölçüde yakınlık gösterip, taleplerini yerine getirme derecesine göre bir değerlendirme yapmaları söz konusu olabilecektir.

Belirtilen bu olumsuzluklardan dolayı, bu yöntem uygulanmadan önce astların yeterli eğitim seviyesi ve mesleki tecrübeye ulaşmış olduklarından emin olunarak bununla ilgili gereken tedbirlerin alınması, değerlendirme sonuçlarının yorumlanması esnasında da çok dikkatli davranılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 162).

Olumsuzluklarının yanında, yöntemin sağlıklı bir biçimde uygulanmasının, çalışanların kurumdaki davranışlarını olumlu yönde etkileme ve onların kendilerine olan güvenlerini artırarak kuruma bağlılıklarının pekişmesini sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca bu değerlendirme yönteminin, bireysel ve dolayısıyla kurumsal motivasyonu artıracığı, yetki devri, katılım ve geri bildirim alma gibi fonksiyonları etkinleştireceği de bir gerçektir.

Son olarak bu tarz değerlendirmenin; üstlerin, yapılan değerlendirmenin kendi kişisel ve kariyer gelişimlerine yapacakları katkıya inanmaları; astların, değerlendirmeyi nesnel ve tarafsız yapabilecek eğitsel-mesleki olgunlukta olmaları ve kurum kültürünün yerleşmiş ve kurum içi iletişim kanallarının açık olmasına bağlı olarak başarılı sonuçlar doğurabileceği söylenebilir (Bettenhausen, 2007: 240).

### **1.2.2.3. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme**

Değerlendirilecek kişinin, o kişiyle kurum içinde aynı veya çok yakın bir kariyer düzeyinde ve hiyerarşik konumda bulunan çalışanlar tarafından değerlendirilmesi esasına dayanan bu yöntem, kişinin iş arkadaşlarının, yürütülen işin gereklerini ve bunun için sahip olunması gereken kişisel ve mesleki özellikleri iyi bilmeleri nedeniyle çalışanın performansını değerlendirmeleri daha kolay olabilmektedir. Aynı zamanda üst/amir, çalışana her zaman gözlemleyemediği için iş arkadaşlarının görüşleri ve onlardan alınacak bilgiler bir tür kaynak niteliğini de taşımaktadır (Greguras, 2003: 344).

Elbette yöntemin, örgüt kültürü gelişmiş, çalışanlar arasında samimiyete dayalı ilişkilerin ağırlıklı olarak görüldüğü ve rekabetçi olmayan bir terfi, ödüllendirme, ücret sisteminin bulunduğu örgütlerde objektif sonuçlar verebileceği ve doğru değerlendirmeyi sağlayacağı hususu açıktır (Özgür, 2008: 42).

Yine değerlendirmenin etkin olabilmesi için çalışanın görev performansı hakkında değerlendiricilerin detaylı bir bilgi sahibi olmaları, konu ile ilgili eğitim almış olmaları ve değerlendirmenin somut ölçütler üzerinden yapılması gerekmektedir.

Sonuç itibarıyla, aynı düzeydeki çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmenin nesnelliği tartışılabilir olsa da bu tarz değerlendirme sonuçlarının ileride farklı ve önemli pozisyonlara yapılacak atamalar için idarenin elinde önemli bir veri kaynağı oluşturduğunu söylemek mümkündür (Dicle, 1992: 58).

### **1.2.2.4. Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)**

Bu değerlendirme yaklaşımı, çalışanın yaptığı iş hakkında en iyi bilgiye bizzat kendisinin sahip olacağı düşüncesinden hareket etmektedir. Nitekim kendi performansının değerlendirilmesi sürecine çalışanın kendisinin de katılması, elbette değerlendirmenin önceden belirlenen kıstaslar ve standartlar doğrultusunda yapılması halinde, çalışanın kuruma yönelik güvenini ve bağlılığını artırma, hedeflerine daha inançlı yönelme ve yapılacak eleştirilere de daha açık olma yönünde etki gösterecektir. Bu nedenle, sonuçların mümkün oldukça gerçeğe en yakın sonuçları elde edebilmek için değerlemede kullanılan araçların, nesnel ve kapsamlı olarak oluşturulan görev analizlerine dayandırılması gerekmektedir (Miller, 2001: 322).

Öz değerlendirme olarak da bilinen ve çalışanın karakteri ya da davranışlarına yönelik olmayıp yaptığı işin ya da yürüttüğü hizmetin değerlendirilmesine dayanan bu yöntem, aynı zamanda çalışanın kendi hatalarını görerek düzeltmek için gereken tedbirleri almasına imkan sağlamaktadır (Aykaç, 1986: 46; Vaughan, 2003: 371).

Ayrıca bu değerlendirme yönteminin kullanılması ile kurum, çalışanlarının “kendisini nerede gördüğünü” öğrenmekte ve bu veriler doğrultusunda gelecek dönemlere yönelik kurumsal ve bireysel amaç ve hedeflerin belirlenmesi için önemli bir kaynak sağlamaktadır (Yenice, 2006: 126). Yine değerlendirme sürecine personelin katılmasının, özellikle yönetici ve çalışan bazında kurum içi iletişimin güçlenmesine ve kurumsal kültürün yerleşmesine de katkı sağlayabileceği de söylenebilir.

Ancak bu değerlendirme için doğal olarak çalışanın, yeterli düzeyde mesleki bilgiye ve sorumluluk duygusuna sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde kurum, çalışanın, “vazgeçilmez olma” düşüncesine kapılmak suretiyle doğru ve nesnel değerlendirme sonuçlarının elde edilmesine engel olacak biçimde kendini hakettiğinden çok daha yüksek puanlarla değerlendirmesi durumuyla yüzleşmek zorunda kalacak ve salt bu sonuçlar doğrultusunda verilecek yönetsel kararlar da elbette ki hatalı olacaktır. Bunun ve benzeri olumsuzlukların etkilerinden mümkün olduğunca kaçınmak için, çalışanlara bir tür özeleştiri yapma imkanı veren bu değerlendirme yönteminin, en azından diğer yöntemler ile birlikte uygulanmasının değerlendirmenin etkililiğini artırabileceği söylenebilir (Özgen vd., 2005: 196).

#### **1.2.2.5. Hizmet/Ürün Alanlar Tarafından Değerlendirme**

Bir faaliyetin daha çok sonuç bölümündeki durumu ve konumu ile çalışanların performanslarının değerlendirilmesini amaçlayan kurumlar tarafından tercih edilen bir yöntem olup, ortaya konan hizmeti/ürünü alanlardan faydalanılması, bu kişilerin kurumla iletişimini ve ona bağlılığını sürdürülebilir bir niteliğe kavuşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 201).

Bu yaklaşımın, hizmet alan kişilerin, kurum ve çalışanlar hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, onlardan alınan bilgiler doğrultusunda varsa tespit edilen aksaklıkları düzeltmek ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak amacına dayandığı söylenebilir.

Yöntem uygulanırken, doğru bilgileri almak çoğu zaman oldukça zordur ve ayrıca objektif davranmalarını engelleyen birtakım yönlendiriciler (karakter, aşırı yüksek beklenti, değerlendirme anındaki duygusal durum vb.) ortaya çıkabilmektedir (Woods vd.,1998: 205).

Bununla birlikte, alınan hizmetten memnun olma dereceleri doğrultusunda çalışanın değerlendirilme sonuçları, her ne kadar da hizmet alıcıların hedefleri ve öncelikleri kurumunkiler ile birebir uyumlu olmasa bile kurum için, çalışanların terfi, atama, ücret ve eğitim seviyesini geliştirme yönünden alınacak yönetsel kararlar için değerli bir veri kaynağıdır (Akçakanat, 2009:16).

Bu yüzden rekabet ortamındaki özel kurumlar ile kamu kurumlarında, özellikle yeni kamu yönetimi anlayışında vatandaş müşteri gibi görme gerekliliği bulunduğundan, bu yöntemin en azından diğer yöntemlerin yanında ve destekleyici biçimde kullanılması zorunlu görülmektedir.

#### **1.2.2.6. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme**

Değerlendirmenin, konusunda uzman ve profesyonel kişiler tarafından yerine getirilmesine dayanan bu yöntem, oldukça maliyetli olduğu için;

- Belirli bir konuda uzman tecrübesine olan ihtiyaç (Cummings, 1993: 110)
  - Üstler tarafından objektifliğin sağlanamaması / sağlanamama ihtimalinin yüksek olması (www.insankaynaklari.com),
  - Belirli ve kritik seviyede önemli konumda bulunan veya bu konuma aday olan çalışanın değerlendirilmesi,
  - Kurum içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi (Barutçugil, 2002: 201)
- gibi durumlarda kullanılmaktadır.

Üst/amirlerin yönetsel sorumluluklarından kaçmalarına neden olabilecek olan yöntemin uygulanması, kurum dışından belirli bir ücret karşılığında getirilen uzmanların, astların iş performansları ve gereklilikleri ile kurumsal hedeflere ulaşma düzeyleri üzerinde değerlendirmeler yapıp sonuçları yönetim kademesiyle birlikte analiz ederek ortak bir sonuca ulaşmaya çalışmaları şeklinde gerçekleşmektedir (Cummings, 1993: 109).

Elbette, bu yöntem uygulanmadan önce değerlendirmeyi icra edecek uzmanlar, kurum kültürü, yürütülen faaliyetler, ortaya konan hizmetler/ürünler ve ulaşılmak istenen hedefler hakkında detaylı olarak bilgilendirilmelidir.

Belirtilen performans değerlendirme öznelerinden, kurum açısından en etkin ve etkili olanın belirlenip tercih edilmesi hususunda birçok çalışma olmakla birlikte, genel kanı, bu tercihin yapılmasındaki en önemli etmenin, kurumda yürütülen performans değerlendirme faaliyetinden beklenen amacın ne olduğu sorusunun cevabı olduğu yönündedir (Palmer, 1993: 49; Fındıkcı, 2003:315; Saydam, 2005: 76).

Nitekim değerlendirme konusunda en fazla tercih edilen yöntemin, çalışanın üstleri/amirleri tarafından değerlendirilmesi tespit edilmekle birlikte bu tercih, çoğunlukla terfi ve ücret gibi yönetsel amaçların karşılanması için yapılmaktadır. Bununla birlikte örneğin kurumsal ve bireysel gelişmeye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi hedeflendiğinde çalışanların astlar tarafından değerlendirilmesi ve/veya öz değerlendirmenin; yine ödüllendirmeye yönelik bir hedef tespit edilmişse ve astlar arasında karşılıklı güven yüksek düzeyde ise aynı düzeydekilerce değerlendirme yönteminin kullanıldığı görülmektedir (Aldemir, 1993: 218; Cummings, 1993: 109).

Sonuç itibari ile belirtmek gerekirse, performans değerlendirmenin öznesi kim olursa olsun yani değerlendirmeyi yapmak için kim belirlenirse belirlensin bu kişinin, yürüteceği faaliyet ile ilgili gereken bilimsel eğitimi almış olması, kurumda yapılan işler ve ortaya konan hizmetler konusunda ayrıntılı bilgiye sahip bulunması, çalışanları iyi tanınması (Özgen vd., 2002: 219), duygusallıktan ve subjektif etkileyicilerden uzak durmak sureti ile nesnel bir değerlendirme gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

### **1.2.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi**

Her kurum, çalışanlarının bireysel etkinliğini ve kuruma olan katkısını, ücret, ödül, ceza vb. bağlantısını nasıl ve ne yönlü kurarsa kursun, görmek ister. Bu sayede kurumsal hedeflerine ulaşmak ve verimliliğini devam ettirebilmek için gereken tedbirleri alabilecektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirdiği performans değerlendirme faaliyetini uygulamak için de karşısında gördüğü değerlendirme

yöntemlerinden birini ya da birkaçını tercih etmek durumundadır. Kurum için söz konusu bu tercih aşaması, oldukça kritik bir öneme haizdir.

Kurum, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini doğru bir şekilde tespit ve tatbik edebilmelidir. Nitekim bir yerde başarılı sonuçlar veren herhangi bir yöntem, bir başkasında aynı derecede sonuçlar veremeyeceği gibi aksine kuruma ve değerlerine zarar verecek sonuçlar ortaya çıkarabilecektir (Çevik, 2008: 32).

Bu nedenle her kuruma aynı başarı derecesiyle uygulanabilecek mükemmel bir değerlendirme yönteminden söz edilemez. Performans değerlendirmesi açısından kurumsal ve bireysel ölçekte tek bir amaç (yönetimsel, eğitimsel vb.) olmadığı gibi bir tek yöntemle de birden çok amaca aynı seviyede ulaşılabilmesi neredeyse imkansızdır. Çünkü performans değerlemesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Özgen vd., 2005: 238; Kazancı, 1984: 11).

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; yürütülen işin ve görülen hizmetin türüne, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve kurumsal kariyer planına göre değişebilmektedir (Werther ve Davis, 1995: 275). Bu doğrultuda, performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi açısından, seçilecek yöntemin kurumun özelliklerine, amaçlarına, kültürüne ve felsefesine uygun olması gerekir.

Tercih edilebilecek performans değerlendirme yöntemleri, bireysel, bütüncül ve kıyaslamaya dayalı olmak üzere üç temel başlık altında incelenebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 95; Oberg, 1991: 46; Sabuncuoğlu, 2013: 164).

### **1.2.3.1. Bireysel Değerlendirme Yöntemleri**

Çalışanın bireysel özellikleri, davranışları ile kuruma yaptığı katkıların, tek başına ve diğer bir çalışanla doğrudan kıyaslanmadan değerlendirildiği yöntemlerdir. Bu anlayış çerçevesinde; Kompozisyon Yöntemi, Grafik Cetveller Yöntemi, Zorunlu Tercih Yöntemi ve Kritik Olay Yöntemi olmak üzere dört farklı yöntemden söz edilebilir (Bakan, 2003: 113; Şimşek, 2002: 53).



### **1.2.3.1.1. Kompozisyon Yöntemi**

Kompozisyon yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişi tarafından çalışanın performansı, nitelikleri ve davranışları ile üstün ve zayıf yönlerinin, çalışanı yakından tanıyan kişilerden yazılı ve sözlü olarak doğru, nesnel ve açıklayıcı bilgiler toplamak suretiyle (Can ve Akgün, 1995: 182) tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu tespitin yapılabilmesi içinse değerlendirilecek olan çalışan hakkında değerlendirmeyi yürüten kişinin, daha önceden birlikte çalıştığı amirleri ile çalışma arkadaşlarına, çalışan hakkındaki göreve dönük bilgileri ve onun kurum hedeflerini gerçekleştirebilme açısından taşıdığı potansiyeli belirten bir kompozisyon hazırlanması gerekmektedir (Benton, 1991: 275).

Yöntem oldukça basit bir uygulama tarzına sahip olsa da elde edilen verilerin çalışan hakkında bir kanıya varılabilmesi açısından değerli bilgiler sağlayabileceği söylenebilir. Bu sayede karmaşık yöntemleri kullanmadan, çalışanı daha yakından tanıyan kişilerden gereken bilgiler toplanabilecektir (Oberg, 1991: 49)

Bunun yanında yöntemin aşağıda belirtilen sakıncalarının bulunduğu da söylenebilir (Oberg, 1991: 49; Aldemir ve Ataol, 1993: 223):

- Belirli bir standart bulunmaması nedeniyle yazılan kompozisyonlar içerik bakımından farklılık gösterecek, her kompozisyon hazırlayan kişi değişik kriterler kullanabileceği için sonuç açısından genelleme ve kıyaslama imkanı azalacaktır.
- Kompozisyonu yazanlar, performans kavramı hakkındaki düşünceleri farklı olduğu takdirde, ki bu çok yüksek bir olasılıktır, objektif olamayabileceklerdir.
- Kompozisyonun yeterince detay içermemesi durumunda, değerlendirme neticesinde çalışanlara kendilerini geliştirici bir geribildirim sağlanamayacaktır (Wiese ve Buckley, 1998: 236).

### **1.2.3.1.2. Derecelendirme Formu Yöntemi**

Bu yöntem, çalışanın bir bütün olarak değerlendirilmesi yerine belirli kriterlere göre değerlendirilmesi esasına dayanmakta olup, değerlendirmeyi yapacak olan kişinin, çalışana en yakın amir (çoğu zaman ikinci üst olan amirle birlikte) olduğu ve bu kişilerin de çalışan hakkında önceden hazırlanmış standart formları tarafsız ve sistematik bir biçimde doldurması esasına göre işleyen bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2013: 166).

Sözü edilen formlar, her ast için belirli bir çalışma dönemi sonunda meslek bilgisi, diğer çalışanlar ve müşterilerle olan insani ilişkileri, liderlik, sorumluluk, girişimcilik, kendini geliştirebilme gibi kişilik özellikleri ve yeteneklerini; çok iyi, iyi, orta ve yetersiz gibi sıfatlarla veya sayısal biçimde oluşturulan seviye belirteçleri ile değerlendirmeyi amaçlayan formlardır (Bakan, 2033: 114).

Derecelendirme formu yöntemi; anlaşılır olma, tutarlı değerlendirmeye olanak sağlama, sonuçların elde edilmesinin kolaylığı ve düşük maliyetli olma yönleriyle tercih edilen bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

Bununla birlikte yöntemin; değerlendirme yapılırken gerekçe gösterme zorunluluğu bulunmaması yüzünden doğruluğu hakkında kesinlik olmaması, bir ya da birkaç niteliğin etkisinde kalınarak diğer maddelerin bu etki altında cevaplanabilmesi (Dicle, 1992: 42) ve değerlendirmenin tamamen amirin/üstün görüşleri doğrultusunda yapılmasının subjektif sonuçlar ortaya çıkarabilmesi gibi mahsurları bulunduğunu belirtmek mümkündür.

Yöntem, belirtilen mahsurlarının giderilmesine yönelik olarak özellikle kompozisyon yöntemiyle birlikte kullanılabilir (Benton, 1995: 206).

#### **1.2.3.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi**

Birçok uygulama biçimine sahip olan bu yöntemin esasının, değerlendirmeyi yapan kişinin, önüne sunulan ifade gruplarından, çalışanı ifade etme durumuna göre en çok karşılayan ifadeyi seçmesine dayanmakta olduğu söylenebilir.

Burada değerlendirenin görevi sadece kendisine verilen ifade gruplarından yararlanmak sureti ile çalışanın mesleki profilini ortaya koymaktır. Belirtilen ifade grupları ise değerlendirmeye müteakip gerekli eğitimi almış uzmanlar tarafından not haline getirilmektedir (Oberg, 1991: 50).

Genellikle objektifliği sağlayarak aşırı yüksek değerlendirme notlarının verilmesini engellemek için kullanılan bu yöntem uygulanırken, değerlemeyi yapanın belirtilen ifade grupları arasındaki puan dağılımlarını bilmemesi şarttır. Ancak bu sayede yöntemden beklenen, etki altında kalmadan tarafsız bir değerlendirme yapabilme çalışanların kişisel özellikleri yerine gözlemlenebilen davranışları üzerine odaklanması ve kurum içinde geçerli olacak standartların belirlenmesi şeklinde

ifade edilebilecek faydaların elde edilebilmesi mümkün olabilecektir (Saydam, 2005: 156).

Zorunlu tercih yönteminin, uygulama biçimi nedeni ile amir/üstlerde “kendilerine güvenilmediği” yönünde küskünlük gösterme ihtimalinin bulunması (Canman, 1995: 157) ve kullanılan formları hazırlamanın zahmetli ve profesyonellik gerektirmesi nedeniyle yüksek maliyetli olması, yöntemin olumsuzlukları olarak belirtilebilir.

#### **1.2.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi**

Çalışanın işini yürütmesi esnasında olarak ortaya koyduğu, vasatın dışındaki olumlu-olumsuz davranışları ile başarılı-başarısız olduğu durumların, somut olaylara dayalı olarak amiri/üstü tarafından tek tek kaydedilerek, önceden belirlenmiş bir dönem sonunda incelenip değerlendirme haline getirilmesi esasına dayanmaktadır (Akgemci, 2009: 112).

Doğal olarak bu yöntemin etkili olabilmesi için, çalışanın amiri/üstü tarafından sürekli gözlemlenmesi gerekmektedir. Gözlemlenen spesifik ve kritik nitelik taşıyan her olay, bir form ya da deftere kaydedilecek ve dönem sonunda incelenen bu olaylar, çalışan hakkında genel bir kanı oluşturmaya yarayacaktır (Yılmaz, 2011: 117).

Yöntem, personelin mesleki duruşunun objektif olarak ortaya konmasını sağlamaktadır. Çoğu zaman amir/üst tarafından, karamsarlaştırmama, tepkisini çekmeme ve etkinliğini azaltmama gibi kaygı ve nedenlerle, çalışanın değerlendirme sonucunu doğru ve tarafsız olarak ona bildirmemek ve sonucu tartışmamak gibi bir davranış gösterilebilmektedir. Bu durum ise performans değerlendirmenin temel ayaklarından biri olan geri bildirim zorlaştırmakta ve hatta bazı durumlarda ortadan kaldırmaktadır. İşte bu yöntem, somut olaylara dayandığı ve bu nedenle her iki tarafın da itirazına açık olmayan kesin verileri ortaya çıkarabildiği için, oldukça avantajlı bir konumdadır (Kasnaklı, 2003: 315).

Bu özelliği itibarıyla, üst ve ast arasında geri bildirim seviyesinin artmasını, ve bunun sonucu olarak da astın belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini daha net olarak anlaması ve kendini bu doğrultuda geliştirmesi mümkün olabilmektedir.

Yöntemin olumsuz yönleri ise; kendilerinden beklenen standartların çalışanlara önceden bildirilmemesi durumunda, üstler tarafından aşırı ölçüde keyfiliğe varacak biçimde kullanılabilmesi; üst/amirleri tarafından sürekli olarak gözlemlenen çalışanların, üzerlerinde bir baskı hissederek bu baskı sonucu görevi esnasında hatalar yapabilmesi (Oberger, 1991: 50); söz konusu gözlemin ve devamlı not alma zorunluluğunun üst/amirler açısından için zahmetli ve zaman alıcı görülerek, anlık kayıt tutulmaması neticesinde adaletsiz ve hatalı sonuçlar ortaya çıkabilmesi olarak belirtilebilir.

### **1.2.3.2. Kıyaslamaya Dayalı Değerlendirme Yöntemleri**

Bu yöntemler, kurum çalışanlarının ayrı ayrı değerlendirme sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırıldığı yöntemlerdir. Sıralama yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Puan Tahsis Yöntemi olarak üç temel uygulaması görülmektedir (Bakan, 2003: 115; Yılmaz, 2011: 118).

#### **1.2.3.2.1. Sıralama Yöntemi**

Yöntemin uygulaması, kurum içindeki her bir çalışanın, önceden belirlenip hazırlanan nitelik kıstasları doğrultusunda, kişilik özellikleri ve bireysel yeteneklerini özelleştirmeden, bir bütün olarak değerlendirilmesi ve akabinde aynı şekilde değerlendirilen diğer çalışanlarla kıyaslanması şeklinde gerçekleştirilmektedir (Bakan, 2003: 116).

Değerlendiren kişi, her bir çalışana ayrı ayrı olarak sözü edilen kıstaslar yönüyle değerlendirilip başarı durumunu ortaya koyduktan sonra en başarılıdan en başarısızla doğru sıralamak suretiyle (Aldemir, 1993: 224) tüm çalışanları içeren bir tablo oluşturmaktadır.

Sıralama yönteminin üç farklı uygulaması görülmektedir. İlki basit sıralama olup, yukarıda bahsedildiği biçimde çalışanları, bir tablo üzerinde başarı düzeyine göre, yukarıdan aşağıya doğru yazmak şeklinde iken, ikinci uygulama türü olan karşılaştırmalı sıralama, her bir çalışanın diğerleriyle tek tek karşılaştırıp üstünlük sağlama sayısına göre en fazladan en aza doğru sıralanması şeklinde uygulanmaktadır. Üçüncü uygulama olan alternatif sıralamada ise, değerlendirmeyi yapan kişi yukarıda belirtilen tabloyu hazırlarken önce en başarılı ve en başarısız,

ardından ikinci en başarılı ve en başarısız şeklinde tablonun ortasına doğru ilerleyerek tüm çalışanları kaydetmektedir. Elbette tablonun ortasına doğru gidildikçe çalışanları birbirinden ayırt etmek güçleşecektir (Aldemir, 1993: 225).

Basit olmasının karşısında, çalışan sayısı arttıkça kullanılması zaman açısından oldukça zorlaşacağı aşikar olan bu yöntem, bütüncül bir değerlendirmeye tabi tuttuğu çalışanın, özel yeteneklerini ve ayırt edici kişilik özelliklerini göz ardı etmesi ve özellikle tek bir değerlendirici tarafından uygulandığında subjektif değerlendirmeye açık olması nedenleriyle, özellikle çok çalışanlı kurumlarda tercih edilmemekte, daha çok belirli bir görev için birkaç çalışan arasından seçim yapılmak gerektiğinde kullanılmaktadır (Benton, 1991: 279).

#### **1.2.3.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Değerlendirmenin sıralama yöntemine göre daha ayrıştırıcı bir şekilde yapılabilmesini amaçladığı söylenebilecek olan bu yöntemde çalışanlar, aldıkları başarı puanlarına göre belirli “başarı grupları” içerisinde belirtilirler. Genellikle %20’lik bölümlere ayrılan çalışanlar, belirlenen başarı puanlarına göre en başarılı %20 den en başarısız %20 ye kadarki bölümlerden herhangi birine kaydedilirler (Akgemci, 2009: 119).

Bu yöntem, çalışanların kurum genelinde oluşturulan değerlendirme eğrisinin belirli bölgelerinde kümelenmesini önleyeceği gibi, üst/amir tarafından devamlı olumlu ya da olumsuz puan verme eğilimini sınırlayabilmektedir (Aldemir, 1993: 225). Ancak bunların yanında, yöntem uygulama biçimi gereği belirli bir başarı grubuna girmek zorunda kalan ve daha özel yetenekleri ile gayretleri göz ardı edilebilecek olan çalışan açısından olumsuz ve haksız durumlar ortaya çıkarabilecektir (Saydam, 2005: 78).

#### **1.2.3.2.3. Puan Tahsis Yöntemi**

Puan tahsis yönteminde, sabit bir puan (örneğin 1000 gibi) kurumda çalışanlara, gösterdikleri performans ve başarı durumlarına göre paylaşılır, çalışanlar aldıkları puanın karşılığında göre en çok puan alandan en az puan alana doğru bir sıralamaya tabi tutulmaktadır (Öztürk, 2010: 12).

Bu yöntemin, basit ve uygulanması kolay bir yöntem olmasının yanı sıra, değerlendiren kişinin çalışanlar arasında görece kıyas yapabilmesine imkan sağlayabilmesi açısından değerlendirmenin doğruluk derecesini artırdığı ve nispeten daha kişiye özel sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür. Buna karşın ise değerlendiren kişinin subjektif yaklaşımını esas alması nedeniyle adaletsizliğe açık olması ve başarı farklılığını tam olarak ortaya koyamaması, yöntemin zayıflıkları olarak belirtilebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

### **1.2.3.3. Bütüncül Değerlendirme Yöntemleri**

Bu ana başlık altında toplanan yöntemler, çalışan performansının bireysel özelliklerinden çok, kurum içinde ve kurum için yaptığı katkı seviyesine göre değerlendirilmesini esas almaktadır. Bu yöntemler; Amaç Esaslı Değerlendirme, Davranış Esaslı Değerlendirme (BARS), 360 Derece Geri Bildirimli Değerlendirme ve Değerlendirme Merkezleri yöntemleridir (Appelbaum vd., 2009: 302; Budak, 2008: 435).

#### **1.2.3.3.1. Amaç Esaslı Değerlendirme**

Bu performans değerlendirme anlayışı, çalışanların, kişilikleri ya da bireysel yeteneklerine değil, kurum yönetimi ve üst/amir tarafından belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşma seviyelerine göre değerlendirilmesi esaslıdır.

Amaç esaslı değerlendirme, Drucker tarafından, örgüt amaçları ile çalışanın amaçları arasında uyum ve paralellik sağlamak için ortaya konulan ve çalışanların, kendi amaçlarını, örgütün amaçlarına göre şekillendirmesi esası taşıyan bir yönetsel düşünce olan “amaçlara göre yönetim” anlayışından esinlenerek geliştirildiği söylenebilecek olan bir yöntemdir (Can, 1995: 189).

Nitekim yöntem, belirtildiği üzere, çalışan başarısını, önceden belirlenen amaçlara ulaşılma ve hedeflenen çıktılarının elde edilme seviyelerine göre ölçmektedir. Bu noktada amaçların doğru bir şekilde tespit edilip ortaya konması, kilit öneme sahiptir. Amaçlar, yapılan işe yönelik, gerçekçi, ulaşılabilir, zamana yayılan (aylık, yıllık gibi) ve ölçülebilir nitelikleri taşımalı, ayrıca çalışanı motive edebilecek şekilde cazip de olmalıdır (Budak, 2008: 432).

Bu yöntemin uygulandığı kurumlarda, çalışan, kurumsal amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda kendisinin yapabileceği katkıları sorgulayarak görmekte ve böylece kurumla olan bağı geliştirmektedir. Yine amaçların senkronize edilmesi sayesinde, çalışan daha bilinçli ve sorumlu davranmakta, bu da üst/amirin devamlı surette çalışmanı gözlemek zorunda kalmamasını sağlamaktadır (Palmer, 1997: 226).

Belirlenecek amacın yukarıda belirtilen niteliklerden birini ya da birkaçını taşınamaması durumunda yöntemin baştan tıkanması olasılığının bulunması yanında, amaçları belirlemek için çalışan ile yapılacak görüşmelerin zaman alması ve karşılıklı uyumu sağlamanın zorluğu ve çalışanların performanslarının görevsel bağ nedeniyle birbirlerine de bağımlı olması, sistemin olumsuz yönleri olarak görülebilir (Palmer, 1997: 151). Ayrıca amaca ulaşmak için tek bir çalışanın bile ikna/motive olmaması durumunda tüm kurumun olumsuz etkileneceği gerçeğinin göz ardı edilmesi durumu da yöntemin bir zayıflığı olarak değerlendirilebilir.

#### **1.2.3.3.2. Davranış Esaslı Değerlendirme (BARS)**

Davranış esaslı performans değerlendirme yönteminde, değerlendirmeye temel olarak alınan husus, çalışanın yürütmekle yükümlü olduğu görevin gereklerini etkin bir biçimde yerine getirmek için gerekte olan davranışları gösterme dereceleridir (Bayraktaroğlu, 2008: 121). Bu değerlendirme yöntemi, aynı zamanda daha önceden iyiden kötüye doğru belirlenmiş olan başarı sınırları içerisinde çalışanın yerini tam olarak belirlemeye yönelik ölçekli bir analiz sistemidir (Erdoğan, 1991: 192).

Bu ölçekler, ilk olarak ABD’de uygulanmaya başlayarak “davranışa yönelik beklenti değerlendirme skalaları” ya da BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) olarak ta adlandırılmakta olan ve çalışanları, performansı belirleyen seçilmiş davranış kalıplarına göre değerlendirmekte kullanılan ölçeklerdir (Barutçugil, 2002: 193).

Yöntem uygulanırken öncelikle değerlendiren tarafından doğrudan görevle ilgili olduğu düşünülen “genel davranışlar” belirlenmektedir. Bu davranışlar belirlenirken çalışanın yürüttüğü göreve uygun ve somut olarak değerlendirme imkanı verebilecek nitelikte olmalarına özen gösterilmelidir. Ardından çalışanın “görevine yönelik davranışları” belirlenmekte, bunun için ise daha önce bahsedilen

kritik olay yöntemi kullanılmaktadır. Bu şekilde elde edilen “görev başarısı” verileri, “genel davranışlar” içerisinde ilgili olduğu bölüme kaydedilmek suretiyle bir değerlendirme ölçeği oluşturulmuş olmakta, değerlendirme buna göre yapılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 122).

Yöntemin olumlu yönleri, belirli tüm bir dönemi kapsadığı için daha objektif ve bütüncül değerlendirme imkanı sağlaması ve çalışana olan geri bildirim işlevinin daha etkin sağlanabilmesi olarak gösterilebilirken, olumsuz yönleri ise her bir görev için farklı ölçekler hazırlanması gerektiği ve çalışanın gözlemlenmesine dayandığı için (Barutçugil, 2002:193) zahmetli ve maliyetli olması ile çok zaman harcanmasını gerektirmesi olarak belirtilebilir.

Bu yöntemin bir başka uygulanış şekli de “davranışa yönelik beklenti değerlendirme skalaları” yerine, onun olumsuzluklarını azaltıp faydalarını artırmak amaçlı “davranışa yönelik gözlem skalaları” adıyla hazırlanan bir ölçeğin kullanılmasıdır. Bu uygulamada, çalışan davranışları, belirli bir dönem içinde sürekli ve tarafsız bir gözlemci tarafından gözlenmekte ve çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları hangi düzeyde yerine getirdiklerine değil, gözlemlenen davranışlarının hangi düzeyde istenen davranışlar olduğuna bakılarak değerlendirilmektedirler (Uyargil, 1994: 46).

Çalışanlara dönem boyunca olaylara karşı gösterdikleri kritik davranışlara göre belirli puanlar verilir ve dönem sonunda bu puanlar toplanarak, çalışanın değerlendirme puanı elde edilir. Bu uygulama daha objektif ve itiraza kapalı sonuçlar elde edilebilmesini sağlamakla beraber, yine yüksek maliyetli ve zaman alıcıdır.

#### **1.2.3.3.3. 360 Derece Geri Bildirimli Değerlendirme**

Üçyüzaltmış derece geri bildirimli değerlendirme, kurumun ve çalışanlarının etkinliğini, mümkün olan en fazla veriyi toplayarak ve bütüncül bir anlayış güderek artırmayı hedeflemekte olup, bir çalışanın; iş arkadaşları, üst/amiri, yönetsel organik bağı olmasa bile görevi nedeniyle iletişimde bulunduğu diğer çalışanlar ve astları ile kurumdan mal/hizmet alanlar tarafından değerlendirilmesi (Appelbaum vd., 2009: 298-299) temeline oturan bir yöntemdir.

Uygulamada genellikle çalışandan kendisini değerlendirmesi için önereceği ve çalışanın kendisi, üstleri, iş arkadaşları, astları ile müşterilerinden oluşan belirli



sayıda kişinin ismini vermeleri istenir ve değerlendiren kişi bu isim listesi içerisinde kendi belirleyeceği sayıda isme değerlendirme formları vererek çalışan hakkında doldurmalarını sağlar (Can, 1995: 190).

Ardından formda yer alan her bir soru için belirlenmiş olan puanların toplanması ile çalışanın değerlendirme puanı ortaya çıkmış olur. Elde edilen puan ve diğer gözlemler bir rapor haline getirilir (Barutçugil, 2002: 203). Bu formlarda asgari şu özelliklerin ölçüleceği sorular sorulmasına özen gösterilir (Arslan, 2002: 15): İletişim, liderlik, değişime açıklık, insanlarla ilişkiler, görev bilgisi ve yürütme becerisi, ortaya konan mal/hizmetin niteliği ve astlarını yetiştirme.

Yöntem, geri bildirim ve tarafsızlık seviyesinin yüksek oluşu, insan ilişkilerini geliştirme yönünde etkisi ve yönetsel kararların etkinliğini artıracak nitelikte ve nicelikte veri elde etme olanağı sağlaması bakımından oldukça avantajlı yönere sahiptir (Budak, 2008: 433).

Buna karşın alınan değerlendirmeler arasında çelişkiler olması durumunda nasıl davranılacağına yönelik belirsizlik taşımalarının ve kurumsal altyapı oluşturulmadan, gerekli eğitimler verilmeden yapılacak değerlendirmenin ortaya çıkarabileceği sıkıntılara açık olmasının, sistemin olumsuz taraflarını teşkil ettiği söylenebilir (Appelbaum vd., 2009: 299).

Bu yöntemin, değerlendirme sürecine mal/hizmet alanlar dahil edilmeden uygulanması ile 270 derece; sadece çalışanın iş arkadaşlarının sürece dahil edilmesi ile de 180 derece olacak şekilde uygulamaları da kullanılmaktadır (McCarthy, 2001: 6).

#### **1.2.3.3.4. Değerlendirme Merkezleri**

Bu yöntem, çalışanın, geçmiş bir dönemdeki performansının yanı sıra, gelecekteki performansını öngörmek, kişisel gelişiminin ulaşabileceği seviyeyi tahmin etmek (Canman, 1995: 31) ve hakkında alınacak yönetsel kararları bu doğrultuda yönlendirmek esaslı bir değerlendirme yöntemidir. Burada ayrıca çalışanın geçmişte gösterdiği performansın gelecekteki performansının aynası olduğu düşüncesi ile hareket edilmektedir (Oberg, 1991: 86). Çoğunlukla önemli boyutta sorumluluk gerektiren görevlere yapılacak terfi ve atamaya yönelik kararlar alınırken uygulandığı söylenebilir.

Yöntem uygulanırken, ilgili eğitimi almış birden çok değerlendirici, görevin gerektirdiği ve derecelendirilmek istenen kıstasları belirlerler. Ardından bu kıstasların mümkün olduğunca hassas ve objektif olarak değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak yöntemler ile süreç ve ölçekleri ortaya koyarlar. Son olarak ta çalışanları bu doğrultuda karşılaştırmalı olarak değerlendirirler (Ataay, 1988: 137; Oberg, 1991: 52). Değerlendirme esnasında, göreve yönelik bilgi ve beceri testleri, kişilik envanterleri, lidersiz grup tartışmaları ve görüşmeler (panel düzenlenerek, grupla birlikte ve kişisel olarak) gibi uygulamalar kullanılabilir.

Değerlendirme, çalışanın görevle ilgili birçok unsur dikkate alınarak ve doğrudan çalışan-görev arasındaki uyumluluk üzerinden yapılıyor olması ve ilgili tüm çalışanların aynı anda değerlendirmeye tabi tutulması nedenleriyle, sonuç kararlarının daha objektif olması ve fırsat eşitliğini sağlaması yönüyle, kuruma oldukça avantaj sağladığı söylenebilir.

Ancak buna karşın, değerlendirme merkezlerinin kurulması ve değerlendiricilerin bir arada belirli bir süre boyunca çalışmalarının, kurum açısından maliyetli ve zaman alıcı (Özgen vd., 2005: 251) bulunmasının, yöntemin olumsuz yönünü teşkil ettiği söylenebilir.

Oldukça süratle gelişen bilişim teknolojisi, tüm bu yöntemlerin bir arada ve çok daha az zaman ile maliyet gerektirecek biçimde uygulanabilmesine imkan sağlamaktadır. Geliştirilen bilgisayar programları ve yazılımlar ile internet teknolojisinin değerlendirme faaliyetine yönelik kullanılmaya başlanması, performans değerlendirme faaliyetini iki yönlü olumlu etkilemiştir. Üst/amir açısından, bu faaliyeti teşkil eden hazırlık, uygulama, analiz ve geri bildirim aşamalarının, çok daha kolay, hızlı, masrafsız ve şeffaf olarak yürütülmesini ve bu sayede de faaliyetin etkinlik ve etkililiğinin üst seviyelere çıkmasını sağlamıştır. Çalışan açısından ise değerlendirme süreci ve sonuçlarına katılma imkanının fazlalaşması, kendi gelişim çizgisini çok daha açık olarak görebilmesi ve diğer çalışanlar ile kendisini daha kolay kıyaslayabilmesi sayesinde değerlendirme faaliyetine, üst/amirlerine ve dolayısıyla da kuruma olan güven ve saygı artmıştır.

Yine belirtilenler dışında, performans değerlendirme amaçlı farklı uygulamalar bulunmakta olduğu görülmekle birlikte, incelendiğinde, bu uygulamaların yukarıda anlatılan yöntemlerin türevleri olduğu görülmektedir. Sonuç

itibariyle, performans değerlendirme sürecinin, hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, objektif, gerçekçi, açık ve mümkün olduğu kadar az hata payı ile yürütülmesinin, hem kurum, hem üst/amir, hem de çalışan açısından kritik önem taşıması, aksi iddia edilemeyecek bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.2.4. Performans Değerlendirme Sürecine Etki Eden Faktörler**

Performans değerlendirme süreci, gerek kurum gerekse çalışan açısından taşıdığı önem yanında, birçok farklı etkileyici faktörün etkisi altında şekillenen oldukça kritik bir süreçtir. Sözü edilen bu faktörlerin belirlenmesi ve incelenerek tüm yönleri ile ortaya konması, performans değerlendirme sürecinin esnek, objektif, yapıcı ve amaca odaklı biçimde yürütülmesini sağlamak için şarttır. Değerlendirmenin icrai öznesinin ve yönteminin doğru belirlenmesi ve sonuçlarının gerektiği gibi kullanılabilmesi de süreci etkileyen faktörlerin doğru olarak teşhisine ve betimlenmesine bağlıdır.

Bu doğrultuda, değerlendirme sürecine etki eden faktörleri kurum içi faktörler ve kurum dışı faktörler olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2013: 286; Altan, 2005: 20; Hutchinson, 2013: 8; Türkel, 1998: 47; Yerli, 2006: 72).

##### **1.2.4.1. Kurum İçi Faktörler**

Bu faktörler; görevin niteliği, kişisel özellikler, kurum kültürü ve üst/amirlerin sahip oldukları yönetim anlayışları olarak sıralanabilir.

###### **1.2.4.1.1. Görevin Niteliği**

Çalışanın yürüttüğü görevin “ne olduğu ” ve “nasıl yapıldığı” sorularının cevapları, onun niteliğini ortaya koymaktadır. Görevin doğru tanımlanması, hangi koşullarda yürütüldüğünün bilinmesi, diğer görevler ile bağlantısının ve hangi nitelik ve/veya nicelikte sonuçlar beklendiğinin ortaya konulması, performans değerlendirme faaliyetinin araçlarının doğru belirlenmesi ve uygulanması için şarttır (Akdeniz, 2005: 94).

Bu nedenle kurum içimde tüm görevler için geçerli olarak, görev tanımlarının ve değerlemelerinin yapılması gerekir. Her bir görev, mekan açısından (çalışma ortamının değişken ya da sabit olması), yapı açısından (teknik olma, özel bilgi, tecrübe ve yetenek gerektirme) ve nitel olarak (rutin ya da yaratıcılık gerektiren) tanımlanmalıdır.

#### **1.2.4.1.2. Kişisel Özellikler**

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır (Tınar, 1999: 14).

Çalışanın kişilik özelliklerinin yani karakterinin ve yeteneklerinin toplamından oluşan bireysel farklılıklarının doğru olarak ortaya konması, elbette en başta görevin uygun biçimde yürütülmesinde etken olmasının yanı sıra yapılacak performans değerlendirmesinin nasıl ve ne şekilde yürütüleceğini ve sonuçlarını da belirleyecektir.

Kişilik özellikleri ile performans arasındaki ilişki, kurum içi etkilerin (diğer çalışanların davranışları, üst/amirlerin beklentileri, göreve ve kurumdaki konuma ilişkin kişisel beklentiler gibi), kişilik özellikleri ile etkileşimi ile ilgilidir. Sözü edilen etkiler ve görev beklentileri, özellikle doğrudan kişilik özelliklerini yansıtan çalışma davranışlarının belirleyici olduğu performans değerlendirme uygulamaları açısından süreci belirleyici etkiye sahiptirler (Tett ve Burnett, 2003: 503-507).

Çalışanın kişiliğinden tamamen bağımsız bir görev düşünülemezle beraber, görevin yürütülme kalitesinin çalışanın bizzat kendisine bağlı olma durumu, her görev için değişkenlik arz eder. Nitekim bir kurumun mali bölümünde çalışanlarla, aynı kurumun halkla ilişkiler bölümünde çalışanların görevlerine yansımaları beklenen kişilik özellikleri ve yansıtma seviyelerinin birbirinden oldukça farklı olacağı açıktır.

Yine çalışanın kişiliği, bizzat görevin icrasına yönelik doğrudan etkilerinin yanı sıra diğer çalışanlarla ve üst/amirlerle ilişkiler, sorumluluk düzeyi ile kurumsal bağlılık gibi dolaylı etkilerinin de söz konusu olduğu bir unsurdur (Barca, 2002: 34).

Üst/amirlerin kişisel özellikleri de özellikle asıl değerlendirici konumunda oldukları kurumlar için, performans değerlendirme sürecinin en önemli etkileyicileri arasındadır. Burada hem göreve yönelik olarak diğer çalışanlara örnek olabilme hem de değerlendirmeyi mümkün olan en yüksek doğruluk ve objektiflikle gerçekleştirebilme açılarından, üst/amirlerin kişiliklerinin, kurumsal başarının sağlanması itibarıyla belirleyici olduğu söylenebilir (Özgür, 2008: 42).

Belirtilen nedenlerle, kurum çalışan ve yöneticilerinin kişisel özelliklerinin, kurumda performans değerlendirme sürecinin yürütülmesi ve çıkacak sonucun doğru analiz edilebilmesi açısından çok büyük önem taşımakta olduğu görülmektedir (Çetin, 2013: 17).

#### **1.2.4.1.3. Kurum Kültürü**

Kurum kültürü, bir kurumdaki formel ve informel yapıyı oluşturup şekillendiren normlar, inançlar, gelenekler ve davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir (Canman, 1993:9; Timur, 1983: 6). Ayrıca kurumun misyonu ve vizyonu da kurum kültürünün ayrılmaz parçalarını oluşturmaktadırlar.

Çalışanlar arası ilişkiler, görev dağılım biçimi, yönetsel davranış biçimleri ve kurum içinde uygulanan politikalar (terfi, atama, çalışma koşulları, hizmetiçi eğitim, ücret vb.), hem doğrudan hem de dolaylı olarak performans değerlendirme sürecini etkilemektedir. Özellikle kurumun hedefleri ve bunları gerçekleştirme konusunda çalışanlardan beklentileri, performans değerlendirme faaliyetinin o kurum için taşıdığı anlamı ortaya koymada belirleyici roledir (Barca, 2002: 35).

Nitekim performans değerlendirme sürecinin icra öznesinin, yönteminin belirlenmesi her kurum için yukarıda belirtilen kültür unsurları tarafından oluşturulacağı gibi, değerlendirme sonuçlarının geri dönüşümü ve çalışana olan etkileri de büyük ölçüde bu unsurlar tarafından belirlenecektir (Yerli, 2006: 74).

#### **1.2.4.1.4. Üst/Amirlerin Sahip Oldukları Yönetim Anlayışı**

Performans değerlendirme faaliyetinin uygulama yöntemi hangisi olursa olsun, üst/amirlerin sürece olan etkileri oransal olarak değişmekle birlikte her zaman belirleyici niteliğini korumaktadır (Artan, 1997: 103). Bu nedenle bu kişilerin, sahip oldukları yönetim anlayışlarını performans değerlendirme sürecine yansıtılmaları da

kaçınılmazdır. Ayrıca kurumlarda görülen yönetsel anlayış ve davranışlar ile çalışanların görev başarıları arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Timur, 1983: 7).

Üst/amirlerin, kurumsal konumları ve görevleri itibariyle çalışanlar üzerinde gözlemci/denetçi bir nitelikleri vardır ve onlarla sürekli bir iletişim içinde olmaları gereklilikleri bulunmaktadır. O nedenle bu kişiler, görevlerin yürütülme ve kararların alınma biçimi, çalışanlara davranış şekilleri (Sapançalı, 1993: 22) ve konumuz itibari ile performans değerlendirme faaliyetinin gerçekleştirme biçimi ve sonuçlarının kullanımı üzerindeki etkileri bakımından kurum personeli üzerinde belirleyici konumdadırlar.

Bu belirleyicilik konumu, çalışmanın temel konusunu teşkil etmekte olup, ayrı bir bölüm dahilinde tüm yönleriyle incelenerek, ulaşılan sonuçlar ortaya konmaya çalışılacaktır.

#### **1.2.4.2. Kurum Dışı Faktörler**

Performans değerlendirme sürecine etki eden kurum dışı faktörler aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır (Sabuncuoğlu, 2013: 289; Hutchinson, 2013: 8; Altan, 2005: 21; Yerli, 2006: 72):

##### **1.2.4.2.1. Kamu Politikaları Ve Mevzuat**

Toplumunu ilgilendiren herhangi bir konuda devletin takındığı durumu ve bu doğrultuda yürüttüğü faaliyetler olarak tanımlanabilecek kamu politikaları, kamu kurumları için doğrudan, özel kurumlar için ise çoğu zaman dolaylı olarak belirleyici durumdadır (Kartal, 2011: 112). Çalışma hayatı konusunda üretilen ve sürdürülen kamu politikaları ile çalışma hayatını düzenleyen mevzuat; yöneticiler ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkinin durumuna göre performans değerlendirme sürecine de olumlu ya da olumsuz olarak etki etmektedir.

Çünkü bu politikalar ve mevzuat, konumuz itibari ile performans değerlendirmenin merkezine kurum çıkarlarını, üst/amirleri, çalışanı ya da mal/hizmet alanları oturtabilir. Bu tercih durumu, kurum kültüründen çalışanların motivasyon belirleyicilerine (ücret, kişisel tatmin, iş güvencesi vb.); amirlerin

çalışanlara bakış açılarından kurumsal hedeflere kadar tüm sisteme sirayet eder ve kurumu etki altına alır.

İstihdam ve ücret gibi kamu politikalarının yanında devletin bireye bakış açısı da performans değerlendirmenin kim tarafından, nasıl, ne şekilde yapılacağı sorularının cevaplarını şekillendirmektedir.

İşe alma, terfi, atama, ücret gibi yönetsel faaliyetler, özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren yoğun olarak benimsenmeye başlayan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu kurumlarında yeniden şekillenmiştir (Kutlu, 2004: 45). Bu doğrultuda özellikle vatandaşın müşteri olarak algılanması ile birlikte, performans değerlendirme sürecinin icrai öznesi ve yöntemi, vatandaşın sürece eklemlenmesiyle değişikliğe uğramıştır. Yine özel kurumlar da söz konusu politikalara en azından uyumlu hareket etmek zorunda olduğundan, dolaylı olarak sınırlayıcı etkilerle karşı karşıya kalmışlardır.

Bu anlamda, kamu politikalarının, taşımaları gereken dinamik özellikleri nedeniyle, performans değerlendirmenin unsurları olan çalışanlar, üstler ve kurumsal kültürler ile yönetsel kararlar üzerinde sürekli ve değişken bir etkiye sahip oldukları söylenebilir (Hutchinson, 2013: 10).

#### **1.2.4.2.2. Kurum Çevresi**

Her kurum, çevresindeki diğer kurumlarla istemli ya da istemsiz olarak etkileşim halindedir. Bu etkileşim, organik/hiyerarşik bağ sayesinde olabileceği gibi birbirini gözlem yolu ile de gerçekleştirebilmektedir (Hutchinson, 2013: 16). Çalışanlar ve üstler, kendi kurumları dışındaki çalışanlar ve üstlerin konum ve davranışlarına, teknik imkanlara, verimliliğe, çalışma biçimi ile koşullarına ve hatta kurumsal kültürlere devamlı surette ilgi göstermektedirler.

Aynı zamanda her kurum ve birey, amaçlarını yerine getirirken, yakın ve uzak çevresi ile formel ya da informel, sürekli nitelikte ilişkiler kurmak ve bunları yürütmek zorundadır (Canman, 1993: 8). İşte bu ilgi ve zorundalık durumu, kurumsal kültür ve anlayışın yanında, yöneticilerin ve çalışanların kendi açılarından beklentilerini de dolayısı ile şekillendirirken (Yerli, 2006: 73), bu durum doğal olarak performans değerlendirme sürecinde meydana gelen değişimleri de sonuçlar.

### **1.2.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı**

Performans değerlendirme faaliyeti sonucunda elde edilen verilerin kullanılması, belki değerlendirme sürecinin en önemli bölümüdür. Çünkü gösterilen ve yoğunlaştırılan gayretlerin yerindeliği, amaca hizmet eden ve belirlenmiş hedeflere ulaşma seviyesinin ortaya konulduğu bir değerlendirme sonucunun belirtilmesi ile görülebilecektir (Randle, 2008: 64).

Bunun yanı sıra, örneğin Avrupa Birliği tarafından yürütülen SIGMA çalışmalarında görüleceği üzere uluslararası düzeyde yürütülen performans değerlendirme süreci çalışmalarında (OECD, 2012: 50) da atıfta bulunulduğu üzere, değerlendirme neticesi elde edilen verilerin, etkili ve etkin kullanılması da çok büyük önem taşımaktadır. Aksi bir durumda performans değerlendirme faaliyetinin zaman ve emek kaybından başka bir şey ifade etmeyeceği açıktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının, planlanmasında kullanılacağı konular, çalışmada üç ana başlık altında incelenecektir (Uyargil, 2013: 211; Bingöl, 2006: 330; Yüksel, 2000: 203): Eğitim, Kariyer ve Görevlendirme, Ücret.

#### **1.2.5.1. Eğitim**

Performans değerlendirme neticesinde, çalışanların gerek kişisel, gerekse göreve yönelik olarak yetersiz ve geliştirilmeye muhtaç olan özelliklerinin tespitini sağlamaktadır (Fındıkçı, 2009: 338). Bu tespitin yapılmasından sonra çalışan ve kurum, sözü edilen olumsuzlukların eğitim ve kişisel gelişim faaliyetleri ile giderilebilecek olanları için, eğitsel bir planlama yapacaktır. Nitekim bireysel eksikliklerin kurumun bütününe sirayet etmesi, örgütsel çalışmanın doğasının bir gereğidir. Bu itibarla bireyin kişisel olarak eğitsel yönlü geliştirilmesinin, elbette kurumun gelişmesi sonucunu beraberinde getireceği açıktır (Uyargil, 2013: 212).

Bu itibarla, değerlendirme neticesi elde edilen sonuçlar ve tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda planlanacak meslek içi eğitim faaliyetleri (göreve yönelik mevzuat, göreve yönelik yeni yaklaşımlar, tekamül kursları vb.) ve bireysel gelişim seminerleri (zaman yönetimi, stres yönetimi, yabancı dil öğretimi vb.) ile bireysel ve dolayısı ile kurumsal eğitim seviyesinin yükseltilmesi sağlanabilecektir (Barutçugil, 2004: 428).



### 1.2.5.2. Kariyer Ve Görevlendirme

Etkili olarak uygulanan ve geri dönüşümün yeterli oranda sağlandığı bir performans değerlendirme faaliyeti, çalışanın, olumlu ve olumsuz yönleri ile kendisini tanımasına yardımcı olacaktır (Akçakaya, 2012: 173). Bu sayede çalışan, istek ve beklentileri ile amaçlarını gözden geçirerek, kendi durumuna uygun, yürütülebilir ve mantıklı bir kariyer planı oluşturabilir.

Bununla birlikte kurum da çalışanlarının kapasitelerini ve zayıflıklarını analiz edebilme imkanına sahip olacağından, kurumsal vizyonu doğrultusunda gereken planlamaları ve revizyonları yapabilecektir (Özgen vd., 2005: 229). Yürütülen göreve uygun olmayan personel için değiştirilme, görev rotasyonuna tabi tutulma, kurum içi farklı bir birimde görevlendirilme gibi düşük performansı artırmaya yönelik tedbirler alınabilir. Benzer biçimde görevini yüksek bir performansla yürüten çalışan açısından ise görev zenginleştirme, yetki ve görev genişletme gibi yüksek performansı kurum menfaatine kullanma yönünde uygulamalar yürütülebilir (Randle, 2008: 66).

Ayrıca çalışan profillerinin ortaya konulması, belirli konulara yapılacak atamalar ve terfi planlaması yani kurum içi yatay ve dikey hareket yönlerinin belirlenmesine dönük kararlar (Gök, 2006: 41) ile gereken durumlarda çalışanlar hakkında mevzuat doğrultusunda verilecek işten çıkarma kararları için çok önemli bir kaynak oluşturacak, bu anlamda kurumun “önünü görmesi” mümkün olacaktır.

### 1.2.5.3. Ücret

Kurumsal ücret planlamasının adil, sağlam ve tutarlı nitelikte oluşturulması açısından performans değerlendirme büyük önem taşımaktadır. Nitekim ücret planlanmasının bireysel performansa bağlanması, özel kurumlarda olduğu kadar yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesi ile birlikte kamu kurumlarında da etkisini göstermeye başlamıştır (Heery, 2000: 173; Akyıldız, 2001: 90).

Ücretin ve artış oranının bireysel performansa dayandırılması, ücretin belirlenmesi ve gerektiğinde ücretinde artış yapılmasının, çalışanın gösterdiği performansa paralel olarak planlanması esasına göre uygulanmaktadır (Ünal, 2000: 3). Nitekim bir kurumda aynı kariyer seviyesinde çalışanların, görevlerini yerine

getirme derecelerinin farklı olmasına rağmen aynı ücreti almalarının, onların performanslarına yapacağı olumsuz etki de açıktır.

Bu şekilde değerlendirme faaliyeti sonucunda ulaşılan bireysel performans verilerinin ücret planlamasında kullanımı ile özellikle parasal kaynakların israfı ve yanlış kullanımı engellenmiş ve çalışan motivasyonu konusunda çok önemli bir araç (Demir, 2007: 3) elde edilmiş olmaktadır.

Nitekim performans değerlendirmenin, çalışan motivasyonunu sağlama açısından etkili olduğu ve ücret ile performans arasında çalışanlar tarafından açıkça görülecek ve anlaşılacak biçimde kurulacak olan bir bağın, çalışanların motive edilmesinde çok önemli rol üstlendiği belirtilmektedir (Uyargil, 2013: 5).

Yine alınan ücrete ek olarak verilecek prim, fazla mesai ücreti gibi ödemeler ile ilgili yapılacak planlamaların, yüksek performans gösteren personelin ödüllendirilmesini ve teşvikini sağlamanın yanında, tüm çalışanların kurumlarına olan bağlılık ve güvenlerini artırıcı yönde etki yapacağı (OECD, 2008: 50) söylenebilir.

Ücret ve ilave ödeme planlarının çalışanın performansına bağlanması ile aynı zamanda, kurum içinde yükselme imkanlarının nicel ve nitel olarak sınırlı olması durumunun çalışan üzerinde oluşturacağı olumsuz etkinin azaltılması da sağlanabilmektedir.

Elbette motivasyon artışının parasal kaynakların etkin kullanılmasına yardımcı olma ve bağlılığı artırma yönünde etkileri ile kurumsal amaçlara olumlu hizmet edeceği açıktır. Bu doğrultuda kurum açısından, performans değerlendirme sonuçlarının en önemli veri kaynaklarından birini teşkil ettiği söylenebilir.

Performans değerlendirme sonuçları, yukarıda belirtilmeye çalışılan planlamaların yanında, yine bunlarla ilişkili olarak, çalışanlarla ilgili yapılacak sosyal yönlü planlamalarda da (ilave izinler, lojman öncelikleri, şehir değiştirme vb.) imkanlar ve mevzuat çerçevesinde kullanılmaktadır.

Hangi konular ile ilgili planlamada olursa olsun doğru değerlendirilebilmiş performans değerlendirme sonuçları temel olarak; yerinde ve objektif yönetsel kararlar alma, çalışanların motivasyonunu ve etkinliğini artırma ve onların kuruma olan bağlılık ile güvenlerini geliştirme için kullanılmaktadırlar. Bu şekilde söz konusu sonuçlar, kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda çalışanları

yönlendirme amacına hizmet ederek, kurumun bizzat varlığına çok büyük katkı sağlamaktadırlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KAMU PERSONELİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Demografik, teknolojik ve siyasal gelişmeler neticesinde vatandaşların devlet aygıtı karşısındaki bilinç ve beklenti düzeyinde meydana gelen pozitif yönlü değişim, kamusal sorumluluk olgusunu ortaya çıkarmıştır. Devletin vatandaş karşısındaki sorumluluğunu ifade eden bu kavram, doğal olarak devletin vatandaş karşısındaki doğrudan muhatap konusunu teşkil eden kamu personel yönetimini yeniden şekillenmeye zorlamaktadır. Özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde şekillenen vatandaş odaklı yaklaşımın, kamu görevlerini vatandaşa verilen kamu hizmetleri olarak tanımlaması, bu şekillenmenin yön ve yöntemini belirlemektedir.

Bu noktada kamu hizmetlerini yerine getiren kamu kurumlarında, vatandaş memnuniyeti amaçlı verimlilik ve etkililiğin sağlanabilmesi bakımından, hizmetlerin öznesi durumundaki kamu personelinin nitelik derecesi en büyük belirleyicilerden birini teşkil etmektedir. Söz konusu niteliğin sağlanması ve sürdürülebilir olması ise kamu personelinin devamlılık arz edecek biçimde değerlendirilmesi, bu sayede de sunulan hizmetin geliştirilmesine yönelik tedbirlerin alınabilmesi ile gerçekleşebilecektir.

Bu itibarla bu bölümde, kamu personel yönetimi ve performans değerlendirmesi yönünden ülke uygulama örneklerinin verilmesinin ardından, Türk kamu kurumlarında personel yönetiminin genel bir çerçevesi çizilerek bu çerçevede ülkemizdeki kamu personel sisteminin ve performans değerlendirmesi anlayışının tarihsel gelişimi, önemi ve amacı ile kapsamı incelenecektir. Son olarak ise incelenen ülke örnekleri ile ülkemiz uygulamaları karşılaştırmalı bir perspektifle analiz edilmeye çalışılacaktır.

#### 2.1. Dünyada Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi

Kamu personelinin görev performanslarının en etkili biçimde değerlendirilmesinin, sözü edilen kamu hizmetlerinin kalite, verimlilik ve ihtiyacı karşılama düzeyini artırma gayretleri ile doğrudan bağlantılı olup, kritik önem taşıdığı yadsınamaz bir gerçek olarak tüm dünyada kabul görmektedir.

Bu başlık altında, Anglo-Sakson devlet kültürünü temsilen Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere; Kıta Avrupası ülkelerini temsilen, bölgelerinde görece tarihsel anlamda köklü devlet yapıları nedeniyle Almanya, Fransa ve İtalya ile Asya ülkelerini temsilen, güçlü geleneksel devlet sistemi nedeniyle Japonya ülkelerinde uygulanmakta olan kamu personeli değerlendirme sistemleri, ana hatları ile belirtilmeye çalışılmıştır. Bu ülkelerin seçilmelerinin bir diğer nedeni ise performans değerlendirme uygulama tarihleri açısından dünyada öncelikli sırada olmaları ve bu açıdan örnek teşkil etmeleri ile buldukları coğrafyada demografik açıdan sahip oldukları büyüklüktür. Bu incelemeler ile ülkemizde uygulanan performans değerlendirme uygulamalarının kamu yönetimi içindeki mevcut durumlarının daha anlaşılabilir olmasına katkı sağlanabileceği düşünülmüştür.

### **2.1.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)**

Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetim-vatandaş ilişkisi, ülkemiz ve Kıta Avrupası ülkelere kıyasla oldukça farklı bir nitelik taşımaktadır. Amerikan vatandaşları, sahip oldukları siyasal ve sosyal kültür geleneğinin etkisiyle kendi üzerinde hükümetin gücünün fazla bir düzeyde olmasını ve kamu görevlilerine de normal vatandaşların üzerinde ve ayrı bir statü tanınmasını istemez. Dolayısıyla bu ülkede kamu görevlileri, diğer ülkelerde olduğu gibi devletin kalıcılığını ve sürekliliğini sağlama göreviyle yükümlü kişiler değillerdir.

Bu durum, Amerika Birleşik Devletleri'nde kariyer sistemi yerine, bireyin taşıdığı unvan ile yaptığı iş ve bireyin nitelikleri arasında doğrudan bir ilişkinin, bir bütünlüğün bulunduğu kadro sisteminin gelişmiş olmasının sebebinde de ortaya koymaktadır (Tutum, 1972: 57).

ABD' de tüm kamu personeli, General Schedule (GS) olarak isimlendirilen 15 sınıfa ve üç ana gruba ayrılmış durumdadır (The Classifier's Handbook; Cayer, 1995: 81):

1. Üst kademe yöneticiler
2. 13-15 inci derecedeki kariyer denetleyiciler ve yöneticiler
3. Genel ücret programına dahil olan personel

Söz konusu bu gruplar için farklı değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Ancak uygulanan sistemler arasında fark edilir bir paralellik mevcuttur. Sistemlerin en belirgin ortak özelliği, amaç belirleme ve kişisel sorumluluk hususlarıdır (Shea, 2008: 62; Cayer, 1995: 81).

Ülkede yakın dönemde konu ile ilgili olarak “*Ulusal Performansın Gözden Geçirilmesi Raporu (National Performance Review)*” doğrultusunda hazırlanarak 1993 yılında çıkarılan ve kapsamı içinde oluşturulan performans planı yardımıyla tüm eyaletlerde kamu kaynaklarının israf edilmeden daha etkin kullanılmasını amaçlayan “*Kamu Performansı ve Sonuçları Kanunu*” oldukça önemli bir konuma sahiptir (Shea, 2008: 62; Özen, 2008: 93; Yılmaz, 2010: 119; Alasdair, 1997: 2).

Bu kanunun uygulanmaya başlamasıyla birlikte ülkede oluşturulmaya başlanan performans tabanlı kurumlar anlayışı sayesinde kamu yönetimi, merkezîyetçilikten iyice uzaklaşmıştır (Özen, 2008: 93). Kurumlara yetkileri doğrultusunda yürüttükleri faaliyetler sürekli gözlemlenerek hesap verebilirlik yetisi kazandırılmış, özellikle yöneticilerle yapılan sözleşmelerde görevdeki performans durumu önem kazanmış (Alasdair, 1997: 3), özellikle ücret konusunda oldukça belirleyici olmuştur (Cayer, 1995: 83).

Amerikan kamu yönetiminde personelin performans değerlendirme sistemi temel olarak, kamu görevlilerinin kurallara uygun performans gösterip göstermediklerini belirlemek amacı ile uygulanmaktadır (Schieffer, 2003: 3). Sisteme yön veren mantık, etkin bir performans değerlendirme sisteminin, kararlı bir değerlendirme faaliyetini ve personel ile amirleri arasındaki iyi bir iletişimi zorunlu görmesidir (Cayer, 1995: 84).

Değerlendirme süreci içerisinde performansın geliştirilmesini sağlamaya yönelik hedefler belirlenmektedir (Shea, 2008: 62). Personele bu hedefleri anlatmak ve açıklamak, personelin performansını değerlendirmek, personelin performanslarını iyileştirmeye yönelik olarak onlara bilgi verilmesi ve personel faaliyetleri için bilgi tedarik etmek, performans değerlemesi ile elde edilmeye çalışılan amaçlar arasındadır (OECD, 2012: 2).

Personel Yönetim Dairesi isimli kurum tarafından performans değerlendirme konusunda detaylı kurallar yayınlamaktadır. Belirlenen kurallara uyulması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca, ABD’ de pek çok federal kuruluşta, amaçlara göre yönetim

sistemi kullanılmakta ve bu sistem uyarınca, personelin hedef ve performans standartlarını belirleme işlemlerine katılımı üst düzeyde sağlanmaktadır (OECD, 2012: 2; OECD, 1993: 92). Bu uygulama her kurumun kendi bünyesindeki değerlendirme kurulları marifetiyle yürütülmektedir. Personel, görevine ve verdiği hizmetin durumuna göre belirlenen ölçekler doğrultusunda kişisel ve kurumsal başarı seviyeleri ölçüsünde değerlendirilmektedirler (Federal Personel Guide, 2007: 43).

Ülkede performans değerlendirme sistemi, ücretlerle doğrudan ilişkilendirilmiştir. Personelin alacağı ücret, alacağı performans değerlendirme kategorisine göre belirlenmekte, başarılı görülenler, başarı düzeyine göre temel ücretin yüzde 1 ila 5'i arasında değişen oranlarda prim ödemeleri ve maaş zamları ile ödüllendirilirler. Başarısız görülenler ise işten çıkarma, derece düşürme veya yeni bir görevlendirme yapılması şeklinde yaptırımlarla karşılaşmaktadırlar (Tozlu, 2014: 55; OECD, 2012: 2).

Yapılan performans değerlendirme neticesi elde edilen sonuçlar, ilgili personele duyurulmaktadır. Kamu görevlilerinin değerlendirme sonuçlarından memnun kalmamaları halinde, bu sonuçlara Liyakat Sistemini Koruma Heyeti olarak bilinen kurul aracılığıyla itiraz edebilme hakları mevcuttur (OECD, 1993: 92; Altan, 2005: 75)

### **2.1.2. Almanya**

Almanya, Kıta Avrupası'nda güçlü memurluk rejimi geleneğinin önemli temsilcilerinden biridir. Uzmanlaşma ve süreklilik, Alman kamu personel sisteminin en önemli özellikleridir (Akın, 2009: 444; Aslan, 2005: 180). Almanya'da kamu görevlileri iki farklı statüdeki personelden oluşmaktadır. Bunlar devlet memurları (kamu hizmeti personeli) ve kamu personeli (kamu çalışanı). Kamu personeli de kendi arasında büro personeli ve işçiler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Memurların istihdam şartları ve ücret sistemi, "*Federal Ücret Yasası*" ile düzenlenmiştir. Bu yasa genel olarak federal hükümette çalışan tüm devlet memurlarını, eyalet ve yerel idarelerde çalışan memurları, hakimleri ve profesyonel askerleri kapsamaktadır (DPB, 1998: 52; Sezgi, 2013: 3).

Almanya’da kamu hizmetindeki kadrolar beş ana kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler, dereceleri ve skalaları kapsamakta olup, derecelerden birkaçı toplanıp bir “kariyer” oluşturmaktadır. Buna göre:

- 1 inci kategori (A - A5) dereceleri arası düşük düzeydeki büro hizmeti kadrolarını,
- 2 nci kategori (A5 - A9) dereceleri arası orta düzeydeki kadroları,
- 3 üncü kategori (A9 - A13) dereceleri arası orta düzeyin bir üst düzeyindeki kadroları,
- 4 üncü kategori (A13 - A16) dereceleri arası üst yönetim sınıfı kadrolarını içerir.
- 5 inci kategori ise (B1 - B11)’e kadar olan 11 dereceden oluşmakta olup, müsteşarlar, genel müdürler ve yüksek federal kuruluş başkanları gibi en üst kadrolar için, ayrıca hakimler ve üniversite öğretim görevlileri için de özel ücret grupları bulunmaktadır (Robinson, 1993: 23; Çapar: 2010: 59).

Kamu görevlilerinin aldıkları ücretler, belirli kademelerde belli bir yaşam standardını sağlayacak şekilde ayarlandığı (Öztürk, 1998: 63) için liyakatli personel, daha yüksek ücret veren bir göreve veya bazı durumlarda bir üst hizmet sınıfına terfi ettirilerek ödüllendirilmektedir (Sezgi, 2013: 3).

Alman kamu yönetiminde performans değerlendirmesi, 1997 yılında yürürlüğe giren *Kamu Görevlilerine Hizmet Karşılığı Ücret Kanunu*’nda önemli bir yer tutmaktadır. 2002 yılında konu ile ilgili çıkarılan bir diğer kanunla kamu kurumlarının performans değerlendirme konusunda uymak zorunda oldukları genel kurallar belirlenmiştir (Eraslan, 2011: 54). Sözü edilen genel kurallar gereğince, kamuda çalışan personel, iki yılda bir, mevcut durum (uzmanlık bilgisi, göreve yönelik yetenekler, sosyal yetenekler ve liderlik kabiliyeti) ile performansa yönelik kriterler (nitel ve nicel olarak yapılan iş değerlendirmesi) açılarından değerlendirilmektedir (OECD, 2005: 122). Uygulamada dikkat çeken husus, performans karşılığı yapılan ek ödemenin verilen somut bir kamu hizmeti karşılığında yapılması (OECD, 2005: 122) ve bu sayede maaşlara ilave rutin bir ek ödeme haline dönüşmesinin engellenmiş olmasıdır.

Nitekim federal bakanlıkların her biri, performans değerlendirme ile ilgili farklı süreç ve kriterler belirlemiş olmakla birlikte, sözü edilen genel kurallara



uyumaktadırlar. Alman Federal İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanan “*performans değerlendirme kılavuzu*” ile federal düzeyde ödüllendirme kriterleri ve ek ücretler belirlenmiş, böylece performans değerlendirmesi, doğrudan ücret ile eklemlendirilmiştir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının, ücretin yanında, personelin kariyer ilerlemesine ve sözleşmeler için sözleşmenin yenilenmesine yönelik önemli derecede etkisi mevcuttur (Aslan, 2005: 183).

Performans değerlendirme, 1 ve 9 arasında verilen puanlar ile yapılmakla birlikte, performansa dayalı olarak temel ücrete ilaveten verilecek ek ücretlerin sıradan uygulama haline gelip etkililiğini yitirmesini önlemek amacı ile 7, 8 ve 9 puan verilebilecek personel sayısının toplam personele oranı, 7 ve 8 puanlar için yüzde 10; 9 puan için ise yüzde 5 olarak kısıtlandırılmıştır (Ministry of the Presidency, 2010: 86; OECD, 2005: 122).

Ayrıca yukarıda da belirtildiği gibi performans değerlendirme sonuçları ücretlerle doğrudan ilişkilendirilmiş olduğundan, değerlendirme sonuçlarına göre “ek ödeme” alabilecek personel sayısı için toplam personel sayısının en çok yüzde 15’i oranında olabileceğine dair bir sınırlama mevcuttur (OECD, 2012: 3; OECD, 2005: 123).

Alman kamu personeli değerlendirme sistemine, ek ücretin sayısal olarak sınırlandırılmış olmasının personelin teşvikinin yanında motivasyon kaybına da yolaçacağı, değerlendirme sürecini oluşturan bir unsur alan yüzde oranlarının belirlenmesinin ve personeli bu doğrultuda kategorize etmenin zorluğu ve bu durumun şeffaflık ilkesine yapacağı zedeleyici etkiler açısından eleştiriler getirilmektedir (OECD, 2005: 123-125).

### **2.1.3. Fransa**

Kamu yönetimi çalışanları, hemen hepsi derecelendirme ve ücret konularında aynı yasal hükümlere tabi olan kamu personellerinden oluşan Fransa’da kadrolar, A, B, C ve D olmak üzere dört ana kategori altında derecelendirilmiştir (Özekin, 2003: 2; Ekmekçi, 1996: 53):

- A Kategorisi, yönetici veya üst kademe kadrolarından,
- B Kategorisi, yüksek beceri gerektiren kadrolardan,
- C Kategorisi, bazı beceriler gerektiren kadrolardan,

D Kategorisi, vasıfsız kadrolardan, oluşmaktadır.

D kategorisi toplam kadroların yaklaşık sadece %6'sını oluşturmaktadır. A, B ve C kategorilerinin her biri ise kalan kadroları hemen hemen eşit biçimde paylaşmış durumdadırlar.

Kamu hizmetinde yaklaşık 1800 “meslek grubu” bulunmaktadır. Ancak bunlardan en büyük 80 tanesi tüm kamu personelinin %70'ini oluşturmaktadır. Bu “meslek gruplarının”, belirli bazı kuralları veya bir hizmet programı vardır. Bu hizmet programları, söz konusu gruba girmek için gerekli olan eğitim düzeyini, terfi şartlarını, her meslek için ücret skalasında veya dizisinde değişik basamaklardan oluşan puan dizisini ve bu dizide bir sonraki basamağa yükselmek için gerekli olan hizmet süresini belirlemektedir (DPB, 1998: 7).

Kamu görevlilerinin atanmaları ve çalışma koşulları devletin çıkarları doğrultusunda belirlenmekte, personel rejimi kariyer sistemine dayanmaktadır. Aynı zamanda bu sistemde personelin göreve yönelik gelişimini sağlayacak bir ortam oluşturulması ve hizmete bağlılığının ödüllendirilmesi esas alınmıştır (Gençay: 2014: 228; Tortop, 1992: 70).

Nitekim 2001 tarihli *LOLF (La loi organique relative aux lois de finances=mali kanunlarla ilişkili organik bütçe kanunu)* doğrultusunda şekillenen ve 2002 yılında yayımlanan kararname gereğince, değerlendirmeyi zorunlu kılan bir performans değerlendirme sistemi hazırlanmış ve uygulanmaktadır. Bu sistem yukarıda sözü edilen bu kariyer sistemine esneklik kazandırmayı, sonuca dayalı yönetim kültürünü sağlamlaştırmayı ve yöneticiler ile personelin hesap verebilirliklerini artırmayı amaçlamaktadır (<http://www.legifrance.gouv.fr>). Ayrıca sistem, tüm yöneticilere kendi performans göstergelerini belirleyerek değerlendirmeyi bunlara göre gerçekleştirme imkânını da sağlamaktadır (Özen, 2008: 138).

Her kurumun kendi iç düzenlemeleri ile yürüyen performans değerlendirme faaliyeti, yılda bir ya da iki kez yapılmaktadır (Ministry of the Presidency, 2010: 76). Değerlendirme sisteminde personele verilen sicil; mesleki bilgi, gelişim ve eğitime açıklık, çalışma azmi, takım uyumu, sorumluluk duygusu, insan ilişkileri, inisiyatif alma, iş disiplini ve çalışkanlık konularını belirlemek amacı güden rakam

ile belirtilen “not” ve bunun yanında, “genel kanı” olmak üzere iki ayrı kısımdan oluşmaktadır (OECD, 2005: 117).

Genel kanı bölümü personele bildirilmemekte, sicil puanlarından oluşan bölümünü görme ve buna göre de iptal davası açabilme hakkı personele tanınmış bulunmaktadır. Bu durum, sistemin şeffaf ve objektif özelliğini oluşturma çabası olarak görülebilir. Sicil sonuçları, görev yetersizliği nedeniyle işten çıkarılma ve daha üst bir kadroya yükseltme, sözleşme yenileme gibi yönetsel kararlar açısından kullanılmakla (Altan, 2005: 77; Tortop, 1992: 136) birlikte, ücret ile de doğrudan ilişkilendirilmiştir.

Ülkede Kamu Hizmeti Yasası ile yüksek performans gösteren kamu görevlilerine hangi durumlarda ve hangi esaslar çerçevesinde performans ikramiyesi verileceğine ilişkin hususlar belirlenmiş durumdadır (OECD, 2005: 117). 2003 yılında yapılan düzenleme ile de görevli uzman personele bireysel performanslarına göre ücretlerinin yüzde 20'sine kadar ek ödeme yapılması uygulamasına geçilmiştir. Ayrıca yöneticiler, olağanüstü performans gösteren veya önemli bir projeye büyük katkısı olan personele (kadroya bağlı olarak) ikramiye verebilmektedir (DPB, 1998: 48). Yine performans seviyesinin yüksekliğine göre temel ücretlere, yüzde 11 ila 20'si arasında değişen miktartlı zamlar da yapılabilmektedir (OECD, 2012: 3).

Yine performans değerlendirmesi kapsamında 2008 yılından itibaren, kamu kurumları içinde yöneticiler, personeli ile geçen yılın hedef gerçekleştirme durumunu ortaya koymak ve sonraki yıla ilişkin hedefleri belirlenmek amacıyla her yıl “yetenek analizi” adı altında birebir görüşmeler yapmakta, ayrıca bu görüşmelerde kişisel gelişim talepleri ve beklentiler üzerinde durulmaktadır. Bu görüşmelerden elde edilen veriler ve personelden memnuniyet derecesi, personelin alacağı maaşın performansa dayalı olan bölümünü doğrudan etkilemektedir. Personel ile amirleri ayrıca beş yılda bir “kariyer görüşmesi” ve meslekte on beş yılın doldurulduğu yıl da “kariyer bilançosu” görüşmeleri yapmaktadırlar (Tozlu, 2014: 56).

#### **2.1.4. İngiltere**

İngiltere'de kamu kesiminde çalışan personel, “memurlar, parlamento tarafından istihdam edilenler ve diğer kamu görevlileri” olmak üzere üç gruba ayrılmışlardır ([www.civilservant.org.uk/ definitions.shtml](http://www.civilservant.org.uk/definitions.shtml)). Kıta Avrupası

ülkelerindeki gibi gelişmiş bir idare hukuk alanının olmaması nedeni ile İngiltere'nin kamu personel sisteminde, belirli yasal statülü bir memur kavramı ve memur rejimi bulunmamaktadır (Uğuz, 2010: 131). Bununla birlikte, Avam Kamarası'nın 2003'te yayımladığı Kamu Yönetimi Yasa Tasarısı Taslağı'nda memurlar, "*politik ya da adli organlar dışında çalışan, kamu gücünü kullanan, maaşlarını parlamento tarafından onaylanan kamu ödeneklerinden alan, Kraliyet'e bağlı ve kadroya sahip görevliler*" olarak tanımlanmışlardır (Karasu, 2004: 127).

Parlamento tarafından istihdam edilenler, parlamento için çalışanlarla, direkt parlamentoya rapor veren Ulusal Denetim Ofisi, Parlamento Ombudsmanı ve Seçim Komisyonu çalışanları olup; diğer kamu görevlileri ise memur sayılmamakla birlikte kamu görevlisi olarak tanımlanmakta, quangolar olarak da bilinen bakanlık dışı kamu kurumları çalışanları, silahlı kuvvetler mensupları ve yerel yönetimler çalışanları bu grupta yer almaktadır ([www.civilservant.org.uk/ definitions.shtml](http://www.civilservant.org.uk/definitions.shtml)).

Ülkede 1979 yılında uygulanmaya konulan Acente Reformu doğrultusunda yürütülen kamu yönetiminin iyileştirilmesi konusundaki çalışmalar, kamu sektöründe kullanılmakta olan kaynakların artırılması, özelleştirme programı ve tüm kamu kurum ve kuruluşlarının verimliliklerinin artırılmasına yöneliktir. Bu amaçlarla birçok kamu kurumu hizmet sunum yönlü özelleştirilerek, personel politikası açısından da ücret ve performans arasındaki etkili bir ilişki kurulmasına yönelik çalışmalar yürütülmüştür (OECD, 2005: 165).

Bu çalışmalar paralelinde şekillenen kamu personel sisteminde ücret ve derecelendirme de dahil olmak üzere istihdam şartları, toplu görüşme ve pazarlık sonucu tespit edilmektedir. Ancak en üst dereceler için ayrıca özel hükümler mevcuttur. En üst dört derecenin ücretlerini tespit etmek için hükümet tarafından görevlendiren, ancak hükümetten talimat almayan ve ücret düzeyleri konusunda tavsiyelerde bulunan bağımsız bir "*Ücret Komitesi (Top Salaries Review Body)*" görevlendirilmiştir (OECD, 2005: 165; DPB, 1998: 12).

İngiltere'de kamu kesiminde başlatılan yönetsel reformların bir parçası olarak, bakanlık ve acenteler, *Kamu Hizmet Kodu (Civil Service Management Code)*'nda belirtilen çerçeve şartlara da uymak şartıyla kendi performans değerlendirme sistemlerini hazırlama yetkisine haizdirler (Uğuz, 2010: 137). Bu

şekilde kamu personel değerlendirme sisteminde etkinliği artırmak amacıyla uygulamaya konulan “esnek ücret” politikaları kapsamında hemen tüm kamu çalışanları, performansa dayalı ücret sistemi içerisine alınmıştır (Ateş, 2001: 45). Bu doğrultuda ücret artışları bir dereceye kadar performans değerlendirmesine bağlı olup, ücret dizisinin en üst basamağına gelmiş başarılı personele de takdire dayalı ek artış verilmektedir.

İlgili sistem ayrıca, belirli niteliklere sahip personeli işe almak ve işte tutmak için ücret sistemine esneklik getirmektedir. Bu sistemde de ayrıca, belirli derecelerdeki personel, ücret cetvelinin en üst kademesine ek olarak, performansa dayalı ücret puanı alabilmektedir (OECD, 2012: 18).

Personelin değerlendirilmesi, personelden mümkün olan en üst düzeyde yararlanılmasını ve bu amaçla mesleki ve kişisel yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlar (Uğuz, 2010: 139; Canman, 1993:169). Buna göre değerlendirme faaliyeti, yönetsel kararlara dayanak teşkil etmekten çok hali hazırdaki görev performansını belirlemektedir (OECD, 2012: 13).

Uygulanan sistemde değerlendirme, temel olarak “yıllık değerlendirme” ve yıl içerisinde de amir ile personeli arasında yapılacak bir “değerlendirme görüşmesi” ile yürütülür (<http://www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/scs>). Personel, yönetici ile yaptığı görüşme sonucu birlikte karar verdikleri iş tanımını baz alarak gelecek yıl için belirlediği hedefleri ve bu hedeflere varmak için yapacağı çalışmaları içeren bir “yıllık plan” hazırlayarak yöneticiye sunmakta, bu sayede değerlendirme sürecine katılarak, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

Yönetici ise bu planı, personelin değerlendirilmesinde bir çıkış noktası almakta, açık ve nesnel kriterlere dayalı bir değerlendirme ölçeği oluşturmaktadır. Bu ölçek doğrultusunda yaptığı performans değerlendirmesi neticesinde elde edilen sonuçlar, personelin alacağı ücret ve yükselme yeterliliği konusunda belirleyici olmakta, ayrıca şeffaf bir değerlendirme olması ve personelin kendini geliştirmesine imkan sağlanması amacıyla personele bildirilmektedir

(<http://www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/scs>).

Ayrıca performans değerlendirme sonucu zayıf olan personel ise uyarı ve kendisini düzeltme imkanı ile gerekirse ilave eğitim verilmesinin ardından işten çıkarılabilmektedir (Uğuz, 2010: 140).

### 2.1.5. İtalya

Uyguladığı kamu yönetimi reformlarının temel çıkış noktasının, kamu yönetimindeki maliyetleri düşürmek ve hizmetlerde kalite ve etkinliği artırmak olduğu İtalya, kamu yönetiminde reform çalışmalarını, yeni kamu yönetimi anlayışının etkili olmaya ve benimsenmeye başladığı 90'lı yıllarda başlatmıştır. Bu çalışmalar, 1993 yılında ülkede uygulamaya konulan “kamu istihdamının özelleştirilmesi” amaçlı düzenlemeler ile şekillendirmiştir (Ministry of the Presidency, 2010:124).

1999 yılında tüm kamu kurumlarına performans değerlendirme zorunluluğu getirilmesi ve bu doğrultuda 2008 ve 2009 yıllarında yapılan çalışmalar, performans yönetimi ile bireysel ve kurumsal performans değerlendirme süreçlerinin oluşumunu sağlamıştır. Performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi ile performans, ücretle ilişkilendirilmiş, önceleri sadece yöneticilere uygulanan bu sistem, ileriki yıllarda tüm personeli kapsayacak biçimde yaygınlaştırılmıştır (Ministry of the Presidency, 2010: 124-125).

Yöneticilerin göreve gelmesi, tecrübe, sorumluluk alabilme yeteneği ve daha önceki görevlerde gösterilen performans dikkate alınarak yapılan sözleşmeler ile gerçekleşmektedir. Bakanlıklar, ayrı ayrı kendileri için hazırladıkları yıllık yönergelerde, yönetici pozisyonlarına yönelik öncelikleri, amaçları ve sorumlulukları belirtmekte ve hatta kendi görevlerini ilgilendiren konularda bu yönergelerin hazırlanmasına katılmaktadırlar (OECD 2005: 132).

Performans değerlendirmeleri, hazırlanan bu yönergeler doğrultusunda ve özellikle yöneticiye verilen özel görevlerin başarıma durumu dikkate alınarak yapılmakta ve sonuçları ilgili personele bildirilmektedir. Değerlendirme sonucu olumlu olan personel, yönetici kadrosunda devam edip buna paralel olarak ücret artışına (%15-20 arasında yapılan ek ödemeler marifetiyle) muhatap olarak, üst pozisyonlara getirilmek için de aday konumunu koruyabilmektedir. Aksi durumda ise personel, olumsuzluğun boyutuna göre sözleşme feshine kadar gidebilen birtakım yaptırımlara maruz kalmaktadır (OECD 2005: 132).

Yöneticiler dışındaki personel için değerlendirme sonuçları ücret ile daha sıkı eklemlendirilmiş olup, performanslarına göre asıl ücretlerinin yüzde 20'si ile 40'ı

arasında değişen oranlı tek seferlik ek ödemeler ve promosyon paylarına muhatap olmaktadırlar (OECD, 2012: 3).

Merkezi kamu kurumlarında performans değerlendirme, bu amaçla kurulmuş bir genel müdürlük aracılığıyla yürütülmekle birlikte, değerlendirme faaliyetinin, yürütülen işlerin vatandaşa daha yakın olarak yapılması ve bunun zorlayıcı etkisinden dolayı yerel yönetimlerde daha etkili bir şekilde uygulandığı belirtilmektedir (OECD 2005: 133).

İtalyan kamu performans değerlendirme sistemi, ülkede performansa dayalı çalışma kültürü eksikliğinin performans değerlendirmesi uygulamasını olumsuz yönde etkilemesi, rekabet sebebiyle çalışma barışına zarar vermesi, başarının somut olarak değerlendirilmesinde zorluklarla karşılaşılması ve özellikle sonuca dayalı iş kültürünün ülke kamu yönetiminde yerleşmemiş olmasının, performans değerlendirmesi sonuçlarının adil, etkili ve objektif olamamasına neden olduğuna yönelik eleştirilere maruz kalmaktadır (OECD 2005: 135).

### **2.1.6. Japonya**

Japonya Anayasası'nda "toplumun hizmetkarları" olarak tanımlanan ve OECD ülkelerine göre nüfusa oranla oldukça az olan kamu personelini değerlendirmek için *Japonya Ulusal Personel Otoritesi* adlı kurum tarafından belirlenen ve uygulaması takip edilen genel bir çerçeve kullanılmakla birlikte (www.pervep.gov.tr), bakanlıklar ve kamu kurumlarına bu temel çerçeveye sadık kalmak şartıyla kendi performans değerlendirme sistemlerini geliştirme ve kullanma yönünde yetki verilmiştir (Kiyooki, 2001: 220).

Belirtilen genel çerçevenin ise, ülkede hakim olan yönetim modelinin gerekleri olan ömür boyu istihdam, meslekte yavaş ilerleme, kararlara ortak katılım ve sorumluluk paylaşımı prensipleri (Şimşek, 2002: 101-103) ile Japon halkının bir takım ortak kültürel özelliklerinin (aileye saygı, sabır, içinde bulunulan gruba sadakatle bağlılık gibi) etkisi tarafından şekillendiği söylenebilir.

Bu doğrultuda genel olarak değerlendirme sistemi, personelin sahip olduğ u potansiyelin, görevi başında gözlenen kabiliyetlerinin, kurumuna bağlılık düzeyinin, karakterinin, kendisine verilen belirli sorumluluklar çerçevesinde görevini

tamamlama ve bu konudaki başarı derecesinin tespiti ve değerlendirilmesini içermektedir (Şimşek, 2002: 104).

Değerlendirme, performansın karşılaştırmalı bir özetini de kapsamakta ve sonuçlar, personelin performansının geliştirilmesi, görevlendirmeler, terfi ve ücret artışları gibi yönetsel faaliyetler ile kararlarda kullanılmaktadır. Kamu personeli için temel değerlendirme yapılmaktadır. Bunlardan ilki “yetkinlik değerlendirmesi”dir ki mevcut yılın Ekim ayından sonraki yılın Eylül ayına kadar olan süreyi içerir. Bu değerlendirmede, kişinin belirtilen dönem boyunca sergilediği görev kabiliyeti (idari taleplerin anlaşılması, sonuç farkındalığı, etik, koordinasyon, operasyonel yönetim ve kurumda liderlik) değerlendirilir. Diğer temel değerlendirme ise her yıl Nisan ayından Eylül ayına ve Ekim ayından Mart ayına kadar olmak üzere iki dönemde yapılan “performans değerlendirmesi”dir. Bu değerlendirme, kriterleri kişinin yürüttüğü göreve göre belirlenen amaçlara ulaşma derecesinin ölçülmesi için uygulanmaktadır. Performans/yetkinlik değerlendirme sonuçları, olumsuz olarak kademe düşürme ve işten çıkarma ile bağlanırken, olumlu durumda ise terfi, kademe/derece yükseltme, prim ve ücret artışında kullanılmaktadır (www.pervep.gov.tr).

Performans değerlendirme sistemi, bu anlamda ücret ile doğrudan ilişkilidir ve buna bağlı olarak iki ayrı teşvik uygulaması bulunmaktadır. Bu uygulamalardan ilki, başarılı görülen personele normal yıllık kademe artışları yanında ek bir kademe artışı sağlamaktadır. Bu sayede başarı gösteren personel, aldığı ek kademenin karşılığı olan ücret artışı ile ödüllendirilmektedir. Diğer uygulama ise yılda üç kez personele, görevinde gösterdiği performansa paralel olarak belirlenen bir başarı ödeneği verilmesidir. Personele verilen bu ödeneğin miktarı, personelin temel aylık ücretine, aldığı diğer bazı ödeneklere ve performans düzeyine göre belirlenmektedir (Kiyooki, 2001: 223).

Sistemde personelin değerlendirme işlemine katılması öngörülmemiştir ve değerlendirme raporu personele gösterilmez (Kiyooki, 2001: 223). Elbette bu durumun, değerlendirmenin açıklığını olumsuz etkilemekte ve objektif değerlendirme konusunda soru işaretleri oluşturduğu söylenebilir.



## 2.2. Türkiye’de Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi

Toplumsal bilincin hızla gelişmesi, bilişim teknolojisindeki ilerlemeler, vatandaş merkez alan devlet idare anlayışının yerini sağlamlaştırması, nüfus artışına bağlı hizmet gereksinimlerindeki artış, kamu hizmetlerine yönelik beklentilerin nicel ve nitel olarak yükselmesini sağlamıştır.

Özellikle yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesi ile vatandaş odaklılığın hizmetler açısından merkezi konuma gelmesi, kamu personel yönetiminin etkin ve etkili biçimde gerçekleştirilmesinin yani hizmeti yerine getiren kişi olarak kamu personelinin, seçilme, yönlendirilme ve değerlendirilme sürecinin önemini oldukça artırmıştır.

Kamu kurumlarında yürütülen değerlendirme sürecinin, kamu personelinin, yürüttüğü hizmete yönelik sürekli gelişen vatandaş beklenti ve taleplerine anında cevap verecek donanımda olmasını sağlaması bakımından, personel yönetiminin en hassas konularından birini oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir.

Bu bağlamda, bölüm içerisinde öncelikle ülkemizdeki kamu personel yönetiminin genel bir değerlendirmesi yapılacaktır. Ardından kamu personel yönetiminin ve değerlendirmesinin tarihsel gelişimi ülkemiz açısından değerlendirilecek, performans değerlendirmesinin amacı ve yararları vurgulanmaya çalışılacaktır. Son olarak ülkemizde kamu personeli performans değerlendirmesini uygulayan kamu kurumları, uyguladıkları sistem açısından incelenerek değerlendirmelerde bulunulacaktır.

### 2.2.1. Türk Kamu Personel Yönetimine Genel Bakış

Türk kamu personel yönetimi, “devletin yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten memurlar ve diğer kamu görevlileri” hakkında düzenlemeleri içerdiği için doğrudan kamu hizmetinin etkinliği ile ilgili bir kavram, bir faaliyetler bütünüdür. Tarihsel süreçte devlet olgusuna atfedilen değer ve rolün farklılaşması, vatandaşların ihtiyaçları doğrultusunda devletten beklentilerin değişime uğrayıp, çeşitlilik kazanmasına paralel olarak, bu duruma ayak uydurabilmek adına kamu personel yönetimi de şekillenmiş ve şekillenmeye devam etmektedir.

### 2.2.1.1. Temel İlkeler

Tarihsel süreçte görüldüğü gibi günümüzde de yukarıda belirtilen ihtiyaçlar doğrultusunda güncelleme ve reform ihtiyacı duyulan mevcut personel sistemimiz, aslında bütün personel yönetim sistemlerinin de dayanak noktası aldığı (Tutum, 1979: 18) üç temel prensip doğrultusunda şekillenmiştir (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, m.3): Sınıflandırma, Kariyer ve Liyakat (Yeterlik)

#### 2.2.1.1.1. Sınıflandırma

Sınıflandırma ilkesi, kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan memurları, görevlerinin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır (DMK m.3). Bu ilkenin amacı, personel işlemlerini rasyonel olarak, bir takım esaslara bağlamak (Eryılmaz, 1999: 249) ve gerçekleşmesini sağlamak (Canman, 1995: 24) olarak belirtilebilir. Ayrıca bu ilke ile kamu hizmetleri ve bu hizmetlerde çalışan personel, hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplandırılmak suretiyle verilecek hizmetler ve yürütülecek görevler arasında belirli bir denge kurulmuş olmaktadır. Bu şekilde yetkiler, görevler ve sorumlulukların netleşerek her bir personel yapacağı işi ve kendisinden neler beklendiğini en baştan görebilmektedir (Akgüner, 2009: 37).

Yine bu ilkenin uygulanması ile standartlığın sağlanması sayesinde, aynı statüde bulunan kamu personeli arasında hizmete alma, atama, tayin, yükselme vb. konularda eşit yönetsel davranışlar sergilenebilmekte (Canman, 2000: 26) ve adaletli bir ücret sistemi kurulabilmektedir.

Sınıflandırma ilkesinin ülkemiz uygulamasında kamu personeli, *Genel İdare Hizmetleri Sınıfı*, *Teknik Hizmetler Sınıfı*, *Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı*, *Eğitim Ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı*, *Avukatlık Hizmetleri Sınıfı*, *Din Hizmetleri Sınıfı*, *Emniyet Hizmetleri Sınıfı*, *Yardımcı Hizmetler Sınıfı*, *Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı* ile *Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı* olmak üzere 10 ayrı hizmet sınıfına bölünmüş, son olarak 25/7/2016 tarihli ve 668 sayılı KHK ile yapılan *Jandarma Hizmetleri Sınıfı* ve *Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı* ilaveleri ile bu sayı 12'ye çıkmıştır.

Bu sınıflandırmaya, sınıflandırmanın olması gerekenden daha basit ve yapılan işin ayırt edici özellikleri dikkate alınmadan fazla genel biçimli yapıldığı, bu

durumun da söz konusu ilkeden beklenen faydaların tamamen elde edilememesini sonuçladığı yönünde eleştiriler getirilmektedir.

#### **2.2.1.1.2. Kariyer**

657 sayılı DMK 3.m.de belirtildiği üzere, “*devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamak*” biçiminde ifade edilen kariyer, devlet memurluğunun, kaliteli ve yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette tutmak amacıyla bir meslek haline getirilmesidir (Canman, 2000: 28) olarak ta tanımlanmaktadır.

Kariyer ilkesi sayesinde (Akgüner, 2009: 31; Aydoğdu, 2001: 12);

a. Personelin hukuki konumu, kanunlar ve düzenleyici işlemlerle belirlenmekte,

b. Kıdeme yani memurlukta geçen süreye ve deneyime verilen önem sayesinde personelin, verilen hizmet içi ve dışı eğitimlerin desteği ile belirli bir iş kolunda uzmanlaşması sağlanarak kamu hizmetleri daha iyi yerine getirilmekte,

c. Görevde yükselmeyi hedef gösteren ve teşvik eden bir ücret sisteminin kurulabilmesi sağlanmakta,

d. Görev ve sorumluluklar, personelin niteliğine göre belirlenebilmekte,

e. Personel, sosyal ve mali haklar bakımından kendini güvende hissedeceği, böylece kendini daha rahat geliştirebileceği bir çalışma hayatı içinde olabilmektedir.

Buna karşın ülkemizde 657 sayılı DMK ile belirlenen ve yukarıda eleştirisi yapılan, sınıflandırma özelliğinin çok genel tutulması durumunun, personelin kariyerlerini geliştirmelerine uygun olmadığı, bu yüzden sayılan faydaların tam ve net bir şekilde sağlanamadığı, kariyerin, salt süreyle elde edilen bir derece/kademe ilerlemesi haline gelmesine neden olduğu söylenebilir. Nitekim örnek olarak, Genel İdare Hizmetleri sınıfında yer alan görevlerin, birbiriyle ilişkisiz kariyer gruplarını (yönetim, icra ve büro gibi) içermesi ve hatta herhangi bir sınıfa dahil olmayan memurların da bu sınıfta yer alacağını belirtmesi (DMK m.36), hiç te kariyer gelişimini teşvik edici bir durum oluşturmamaktadır (Canman, 1985: 7).

### 2.2.1.1.3. Liyakat (Yeterlik)

*“Kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında memurları güvenliğe sahip kılmak”* şeklinde DMK 3/c’de ifade edilen liyakat ilkesi, işe ilk girişten itibaren personeli ilgilendiren yönetsel tasarrufların, onun tecrübe, bilgi ve eğitim düzeyi ile yeteneği doğrultusunda gerçekleştirilmesi temel normunu esas almaktadır (Akgüner, 2009: 32-33).

Liyakat ilkesinin uygulanmasındaki asli gayenin, görevi başarı ile yapabilme gücü olan insanların göreve getirilmesini, yönetimin siyasallaşmasını ve siyasal yanlılığın önlenmesini (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 96); kötü muamele, adam kayırma, siyasi tercihlerine göre değerlendirme, yasal otoriteyi araç olarak kullanma gibi çok farklı biçimlerde görülebilen siyasal baskılara ve kişisel kayırmalara karşı personelin korunmasını sağlamak (Sezer, 2006: 82) olduğu söylenebilir.

Bu ilke doğrultusunda;

- Personelin etkin ve verimli biçimde görev yapmaları amaçlanmalı, onlara belirli şartlar altında ve standartlara ulaşma düzeyine göre belirli bir iş güvencesi verilmelidir (Akgüner, 2009: 36). Personelin görevde kalmaları ve ayrılmaları konusunda sadece başarı ve yetenekler ile beklenen standartlara ulaşma derecelerinin belirleyici olması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 5). Ayrıca personele kanun önünde eşitlik ilkesine göre davranılmalı, din, dil, cinsiyet, engel durumu vb. farklılıklar dikkate alınmamalıdır (Palmer, 2003: 25).

Göreve ilk girişte ve görevde yükselme, ilgili herkesin, yapacağı görevle ilgili olan ve eşit koşullar altında katılıp değerlendirileceği nesnel içerikli sınavlar ile yürütülmeli, bu açıdan tarafsız bir rekabet ortamı oluşturulmalıdır (Sezer, 2006: 78).

- Ücret sistemi, mesleki yükselmeyi teşvik edici ve adil olmalı, bu doğrultuda ulusal ve yerel ölçekler dikkate alınarak “eşit işe eşit ücret” ödenmesi esas alınmalıdır (Sezer, 2006: 81).

- Objektifliği temel alan kriterler ve yöntemler kullanılarak personelin performans değerlendirmesi yapılmalı ve değerlendirme, olumlu veya olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmelidir.

### **2.2.1.2. Türk Kamu Personel Yönetiminde Genel Sorunlar**

Güncel ihtiyaçlar ile siyasal kaygılar doğrultusunda ve çoğu zaman altyapısı hazırlanmadan gerçekleştirilen değişiklikler, istihdam şekillerinde yapılan aşırı çeşitlendirme ve farklı birçok kanunun atıfta bulunması ve/veya istisnalar oluşturması nedenleriyle bütünlüğü bozulmuş bir kanun durumunda olan 657 sayılı kanun doğrultusunda şekillenen kamu personel sistemimiz, neredeyse cumhuriyetin kuruluşundan beri yürütülen reform gayretlerine muhatap olmuştur.

Günümüzde de kamu yönetiminin üstlendiği yeni roller ile vatandaş ve personel gereksinimleri doğrultusunda, kapsayıcı, personel/yönetici görüşleri ile şekillenmiş, toplumsal, kültürel ve ekonomik değişimler göz önüne alınarak hazırlanmış bir kamu personel yasası oluşturma gerekliliği bilinmekte, ilgili yasa ve reform gayretleri devam etmektedir.

Bu konuda yürütülen son tarihli somut çalışma, Devlet Personel Başkanlığı'nın 21-23 Ekim 2016'da düzenlediği ve hükümet yetkilileri, kamu sendika temsilcileri ile akademisyenlerin bir araya gelerek kamu personel yönetiminin sorunlarını tartıştığı, "Kamu Personel Sisteminin Değerlendirilmesi Çalıştayı" olmuştur. Çalıştay'da kamu personel sisteminin genel sorunları tartışılmış, kamu kurum personelinin statüleri, işe alım yöntemleri, ödül, disiplin ve başarı değerlendirme sistemleri, eğitim ve gelişmeleri konusunda görüş alışverişinde bulunulmuştur ([www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr)). Çalıştay, son dönemde 657 sayılı kanunun yerine getirilmeye çalışılan yeni bir devlet memurları kanununun alt yapısının hazırlanması anlamında da önem taşımaktadır.

Hali hazırda Türk kamu personel sistemimizin karşı karşıya olduğu ve düzenlenmesi gereken sorunları dört ana başlık altında incelemek mümkündür (Yılmazöz, 2009: 299; TESEV, 2004; Şaylan, 2000: 20-22):

#### **2.2.1.2.1. Liyakat Anlayışının Kaybedilmesi**

Siyasi etkiye oldukça açık olması nedeniyle nepotist uygulamalara çok sık maruz kalan personel sistemi, temel ilkelerinden biri olan liyakat ilkesinin aşınması sonucu büyük zarar görmüştür. Patronaj etkisiyle şekil alan politikaların icrası, özellikle göreve giriş ve görevde yükselme sürecinde akılcı ve objektif ölçütler yerine, siyasi başka ölçütlerin kullanılmasını sonuçlamıştır. Bu doğrultuda hizmet

türlerinin belirlenmesi, görev-yetki dengesinin korunması ile kurum içi ve yurt içi istihdam dağılımı süreçleri, tarafsızlık ve rasyonellik açısından oldukça zayıflatılmıştır (Akgüder, 2009: 35; Şaylan, 2000: 21).

#### **2.2.1.2.2. Sınıflandırma Yetersizliği**

Sınıflandırma sistemi, siyasal iktidarların bir takım çıkar grupları tarafından etkilenmesi neticesinde bozulmuş, ayrıca güncellenmediği için günümüz görev ve statü durumlarını karşılayamaz duruma gelmiştir (Sezer, 2006: 82).

Bunun yanı sıra, herhangi bir hizmet rasyonalitesi olmadan, daha çok nepotist uygulamalar ile oluşturulan statü farklılaşmalarının, adaletsiz bir duruma yol açmak suretiyle kamu personel sisteminin dengesini bozduğu da rahatlıkla söylenebilir (Şaylan, 2000: 22).

#### **2.2.1.2.3. Etik Bozulma**

Liyakat, adalet, objektiflik ve saydamlık prensiplerinin uygulanmamasının büyük etkisi altında kamu personel sisteminde etik değerlerin önemini kaybederek uygulanmaması neticesinde yolsuzluk, rüşvet, irtikap, kayırmacılık gibi etik dışı davranışların artışı, sistemi sıkıntıya sokan bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Şaylan, 2000: 23).

Etik davranış standartlarının ve kültürünün eksik oluşu, hesap verme mekanizmalarının işlevsiz olması, bürokrasinin merkezîyetçi ve statükocu yapısı, siyasal erkin bürokratik yapı üzerindeki etkisi, takdir yetkisinin keyfî kullanımı, saydamlık eksikliği, maaş düzeylerindeki düşüklük, eğitim yetersizliği ve etik konusuna yeterince önem verilmemesi (TÜSİAD, 2005: 24), etik bozulmanın nedenlerini teşkil etmektedir.

Ülkemizde kamu personeline tespit edilen etik dışı davranışların bireysel boyutları aşarak kurumsal bir görünüme bürünmeye başlaması, vatandaşların kamu personeline ve dolayısıyla devlete olan güvenlerini sorgulayıp hatta kaybetmelerine neden olmaktadır (Özdemir, 2008: 6).

Nitekim uluslararası araştırmalarda da ülkemizin etik davranış düzeyi konusunda oldukça gerilerde kaldığı görülmektedir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü

(Transparency International), her yıl yayınladığı Yolsuzluk Algı Endeksi'nde Türkiye, 2015 yılında 168 ülke içerisinde 66'ncı olabirmiştir (www.şeffaflık.org).

Aslında 657 sayılı kanun, kamu personelini etik davranış konusunda yönlendirmeye çalışmıştır. Buna göre kamu personeli,

*“görevlerini tarafsız bir biçimde yerine getirmek ve devlet menfaatini korumak zorundadırlar (md.7)”*,

*“konusu suç olan bir emri hiçbir şekilde yerine getiremezler, böyle bir emri yerine getiren kişi sorumluluktan kurtulamaz (md.11)”*,

*“kendileri, eşleri ve çocukları için mal beyanında bulunurlar (md.14)”*,

*“Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre tacir veya esnaf sayılmalarını gerektirecek bir faaliyette bulunamazlar (md.28)”*,

*“ vatandaştan hediye alamaz ve menfaat sağlayacak eylemlerde bulunamazlar (md.29)”*

Ancak buna rağmen yukarıda belirtilen nedenlerin olumsuz etkileri, kamu personel sisteminde etik bozulmayı ortaya çıkarmış ve ilerletmiştir.

Özelleştirme faaliyetlerindeki artış ve geniş yetkilere ve mali özerkliğe sahip kamu kurumlarının kurulmasının ardından toplumun dikkatini daha çok çeken bu sorun karşısında, kamu görevlilerinin etik açıdan denetimleri yapılmaya başlanmıştır (Yılmazöz, 2009: 300).

Etik bozulmanın önlenmesi konusunda son dönemde yürütülen mevzuat çalışmaları kapsamında, 2003 yılında yürürlüğe giren ve *“...demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenleyen...”* 4982 sayılı “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu” belirtilebilir (www.mevzuat.gov.tr).

Yine konu ile ilgili en büyük adımlardan birinin, 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” olduğunu söylemek mümkündür. Kanun, kamu görevlilerinin uymaları gereken etik davranış ilkelerini ve bunu sağlamak için alınacak gerekli tedbirleri ortaya koymak amacını taşımaktadır. Yine kanun ile kamu görevlilerini etik davranış kurallarına uygun davranmaları konusunda yönlendirme ve denetleme görevini üstlenen “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” oluşturulmuştur. Bu kanuna bağlı olarak çıkarılan “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve

Esasları Hakkında Yönetmelik” ise kamu görevlilerinin tabi oldukları etik davranış ilkelerini; *kamu hizmeti bilincine uygunluk, vatandaş odaklılık, hizmet standartlarına uygunluk, tarafsızlık, dürüstlük, misyona baēlılık, saygınlık ve güven, saygı ve nezaket kurallarına baēlılık, yasallık, hesap verebilirlik, saydamlık ve bilgi verme, çıkar çatışması durumlarında kamu menfaatini önde tutma* şeklinde sıralamıştır (www.etik.gov.tr).

#### **2.2.1.2.4. Verimsizlik**

Mevcut 657 sayılı yasaya getirilen kanuni istisnaların çokluēu nedeniyle kamu yönetim sisteminin bütüncüllüğünü yitirmiş olması, verimsizliēin temel nedenlerinden biridir. Mevcut yasa bu itibarla özellikle yeni kamu yönetimi anlayışının gereklerini yerine getirmekten uzak kalmıştır (Eroēlu, 2010: 227; Yılmazöz, 2009: 299).

Performans deēerlendirmesi yapılmaması neticesinde ücret konusunda dengesizliklerin bulunması ve “eēit işe eēit ücret” temelinde oluşturulmaya çalışılan ancak kanunen yeterince donatılmayan ücret uygulamasının ihtiyaçı karşılamaktan uzak kalmasının personel üzerinde oluřturduēu olumsuz etki, motivasyonun azalması ve dolayısı ile rekabetçi ortamın bozulmasına paralel olarak hizmet kalitesinin ve veriminin düşmesi biçiminde kendini göstermiştir (Celep, 2010:140; Eroēlu, 2010: 228). Ayrıca hizmet içi eēitimlerin yetersizliēi de özellikle eski personelin bilgi teknolojileri konusunda zayıf kalmasına ve etkinliēinin azalmasına yol açması yüzünden hizmet kalitesini ve iş verimini düşüren bir diēer nedeni teşkil etmektedir (Sezer, 2006: 86).

Bunun yanı sıra 6111 sayılı kanun ile 2011 yılında kaldırılan sicil sisteminin yerine süratle ikame edilmesi gereken yeni performans deēerlendirme sistemi oluşturulmamış ve konunun kurum bazında düzenlemelere bırakılarak adeta önemsiz görünmüştür (Eraslan ve Tozlu, 2011: 36). Bu durum, etkinlik ve etkililik derecesini belirleyecek bir sistemin yönlendiriciliēinden ve yapıcı baskısından yoksun kalan kamu personelinin ve dolayısı ile yürütölen kamu hizmetlerinin kalitesinin oldukça olumsuz etkilenmesine yol açmıştır.

Verimli bir personel yönetimi için kamu hizmetlerinin nasıl ve hangi nitelikleri taşıyan kişiler tarafından yerine getirileceēi, bu kişilerin seçilme usulleri,



çalışma şartları, görev kıstasları, yetki ve sorumlulukları ile haklarının ne olacağı, nasıl değerlendirilecekleri ve değerlendirmelerin hangi sonuçlara ekleneceği açıkça ortaya konmalıdır. Bu husus, kamu personel sisteminde yürütülecek etkinlik amaçlı bir reformun karşısında bulacağı ve objektif, akılcı, kapsayıcı bir biçimde çözümlenmesi gereken sorunlar olarak görülmektedir.

Bu bağlamda gerek hizmet verimi konusunda bu olumsuz etkilerin tespiti ve giderilmesi, gerekse kamu hizmeti anlayışında küresel çapta yaşanan değişim, etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasının önemini iyice belirginleştirmiştir.

### **2.2.2. Tarihsel Süreçte Kamu Personel Yönetimi Ve Değerlendirmesi**

Kamu personelinin; tanımı, istihdamı, örgütlenme ve yönetilmesi ile bunların hangi ilkeler doğrultusunda, nasıl ve ne şekilde sağlanacağına dair soruların cevaplanmaya çalışıldığı bir alanı ifade eden (Güler, 2005: 10) kamu personel yönetimi sistemi, devlet yönetim anlayışı doğrultusunda gelişmiştir. Geçen zaman içerisinde dönüşüme uğramakla birlikte ana hatlarıyla günümüze kadar ulaşmış olan yüzyıllara ait devlet yönetim mirasının bir parçası olan Türk kamu personel yönetim ve değerlendirme sisteminin tarihsel incelemesi; çalışanları ile kurumlarını doğrudan devraldığı ve etkilerini şimdi bile hissettiren Osmanlı devlet teşkilatından (Tutum, 1979: 15) başlatılacaktır.

Cumhuriyetin ilanı ve ilk yılları, yönetsel bir kırılma noktasını teşkil etmekle birlikte, bu etkilerin kendisini hissettirmeye devam ettirdiği dönem olup; yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıktığı ve devlet kavramına biçilen rollerin değişime uğramaya başladığı dönem olan 20.yy.'ın sonları ise bir diğer dönem olarak incelenecektir.

#### **2.2.2.1. Osmanlı Dönemi**

Osmanlı yönetim anlayışı, devleti temsil eden, varlığı ile meşruiyeti ayrılmaz bir bütün teşkil eden padişahın ülkenin yönetimini, kendi belirlediği ve sadece kendisine hesap veren kişilerden meydana gelen bir yönetici sınıf yoluyla gerçekleştirmesine dayanmanın yanında doğal olarak merkezîyetçi ve gelenekçi

(Tutum, 1979: 15) bir karakter taşımaktadır. Personel yönetim sistemi de belirtilen bu yönetim anlayışına bağlı olarak şekillenmiştir (Canman, 1995: 248).

Yönetsel sistem, halk ile bağları oldukça zayıf (İnsel, 1996: 77) ve seçkin bir sınıf niteliğinde olan; din, yargı ve eğitim alanlarında çalışanların oluşturduğu “ilmiye”; sadrazam, vezir, beylerbeyi gibi üst düzey kamu yöneticilerinin oluşturduğu “mülkiye”; askeri bürokrasiden meydana gelen “seyfiye” ve yazışmalardan ve evrak işlemlerinden sorumlu katiplerin meydana getirdiği “kalemiye” olarak dört ana gruba ayrılan memurlarca işletilmektedir (Altan, 2005: 67; Canman, 1995: 248).

Memurları sadece hükümdara bağlı ve onun mülkü durumunda oldukları için patrimonial bürokrasi örneği olarak gösterilebilecek bir sistem olan Osmanlı personel yönetim sistemi ile ilgili ilk yazılı düzenleme ise devletin yıkılışına kadar etkisini sürdüren ve “Kanunname-i Ali Osman” veya “Fatih Kanunnamesi” olarak bilinen düzenlemedir. Ancak bu metinde personel ile ilgili büyük oranda, atama işlemlerinde dikkate alınacak hususların yer aldığı görülmektedir (İnalçık, 2013: 204; Kılıç, 2007: 32).

Tanzimat dönemi, Osmanlı personel sisteminde köklü değişikliklerin gerçekleştirildiği dönemdir. Görevlerine yönelik nisbi güvence verilen ve maaşa bağlanan memurlar, liyakat ve göreve yönelik çalışan belirlemeye dayalı gayri şahsilik anlayışının hakim olmaya başlaması ile de “hükümdarın kulları” sıfatını terk ederek “devlet memuru” haline gelmişlerdir (Mardin, 1994: 280).

Bu statü değişikliğine paralel olarak, memurların değerlendirilmesi uygulaması gerçek anlamda uygulanmaya başlamıştır. Bu konuda ilk düzenleme örnekleri, kadıların sicillerinin düzenleyen ve 1855 tarihli “Tevcihat-ı Menasib-i Kaza Nizamnamesi” ile 1877 tarihli, orman denetleme memurlarının sicilleri ile ilgili kuralları belirleyen nizamnamedir (Kılıç, 2007: 34).

Bütün devlet memurlarını kapsayan ilk sicil düzenlemenin ise tüm memurlar için bir sicil komisyonu kurularak verilecek sicillerin bu komisyonlarca saklanmasını düzenleyen ve 1879 yılında yayınlanan “Ahval-i Memurin-i Sicil Komisyonu Talimatı” olduğu söylenebilir.

Bu tarihten sonra personel değerlendirmesiyle ilgili çalışmalar devam etmiş, 1880 Maaşat Kararnamesi, 1881 Memurin-i Mülkiyye Terakki ve Tekaüd

Kararnamesi ve 1896 Memurin-i Mülkiyye Komisyonu Nizamnamesi ile memurların özlük haklarında bir takım düzenlemeler yapılmış ve son olarak 1914 yılında çıkarılan “Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesi” ile memurlar hakkında düzenli olarak sicil tutma esasına geçilmiştir (Aslan, 2005: 227; Saydam, 2005: 249).

Tüm bu düzenlemeler, Osmanlı personel sistemindeki bozulmayı engellemek için yeterli olmamıştır. Getirilen liyakat sisteminin uygulanamaması nedeniyle kayırmacılığın yaygın olduğu; memurluğun siyasi etki altında olması, getirilen mesleki güvence doğrultusunda da saygınlığı ve istenilirliğinin artması neticesinde seçkinci ve merkezîyetçi bir memur sınıfı ortaya çıkmıştır.

### **2.2.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem**

Osmanlı yönetim sistemini ve bürokrasisini zorunlu bir miras olarak alan Türkiye Cumhuriyeti, gerçekleştirdiği ilk idari tasarruflar ile tüm yönetsel sistem için geçerli olduğu üzere, getirilen yeni devlet rejimi doğrultusunda kamu personel sistemini yeniden şekillendirmeye çalışmıştır.

Yeni personel rejiminin ve uygulama şeklinin yasal dayanaklarını oluşturma açısından Cumhuriyetin ilk yılları, oldukça çaba verilen, dönüşümsel ve hareketli nitelikte bir süreci teşkil etmiştir (Öktem, 1992: 86). Personel yönetim sisteminin temel belirleyicisi olan liyakat ilkesine, yeterlik ve kariyer ilkeleri de eklenmiş, bu sayede yeni bir temel meydana getirilmeye başlanmıştır.

1924 Anayasası’nda bu gayretin izlerini görmek mümkündür. Nitekim personel sistemi ile ilgili dönemin ilk kapsamlı düzenlemesi olarak kabul edilebilecek bu Anayasa’da, ayrı “memurin” başlığı açılmış ve bütün memurların nitelikleri, maaşlar ve ödemeler dahil tüm hakları ve görevleri, atama ve işten çıkarılmaları ile görevde yükselmelerinin özel bir kanunla düzenlenmesi ilkesi getirilerek, yeni personel sisteminin anayasal dayanağı oluşturulmuştur.

Bu anayasal dayanak doğrultusunda önce 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanunu çıkarılarak personel sistemi genel itibari ile yasal düzenlemeye tabi tutulmuş, devlet hizmeti görme, sicile kayıtlı olma, genel ya da özel bütçeden maaş alma unsurlarını içeren bir memur tanımı yapılmıştır. Ardından özel olarak, memurların maaşlarının düzenlenmesi amacıyla 1927 tarih ve 1108 sayılı Maaş

Kanunu ile 1929 tarih ve 1452 sayılı Devlet Memurları Maaşatının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun yürürlüğe konmuştur (Aslan, 2005: 247).

Tüm bu gayretlere rağmen, 1929 yılındaki küresel ekonomik bunalımın, Atatürk'ün vefatı sonrası oluşmaya başlayan ve çok partili hayata geçişle iyice artan siyasi karışıklıkların ve elbette II. Dünya Savaşı'nın olumsuz etkileri, konu ile ilgili daha kapsamlı çalışmaların yapılmasını geciktirmiştir. Bu dönemde farklılık olarak sadece 788 sayılı Kanunda 1939 yılında yapılan değişiklikle, "ücretli memur" olarak adlandırılan özel nitelikli kimselerden oluşan ve günümüzdeki sözleşmeli personel statüsüne denk gelebilecek yeni bir memur kategorisi belirlenmiştir (Güler, 2005:109).

Belirtilen olumsuz etkilere karşın, 5 Aralık 1947 tarihinde, on yedi maddeden oluşan, ekinde bulunan değerlendirme raporunda personelin sağlık durumu, zeka derecesi ve kavrayış yeteneği, görevinde düzenliliği, görev bilgisi ve görevinin ehli olup olmadığı hususlarına dair sorular yer alan ve bu değerlendirme raporunun sonunda da memurun bir üst göreve yükseltilmesinin uygun olup olmadığı değerlendirilen, "Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük" yürürlüğe konularak personel değerlendirmeye yeni bir anlam kazandırılarak mesleki ilerleme ile arasında bir illiyet bağı oluşturulmuş ve bu şekilde bir cezalandırma aracı olmaktan çıkarılmıştır. 21 Temmuz 1951 tarihinde yürürlüğe konulan "T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük" ile de memurun işten çıkarılması belli şartlara bağlanarak (*Tüzüğün 15. Maddesi: İki yıl üst üste görevinde yetersiz olduğu hakkında tezkiye alan memur ve hizmetliler diğer bir sicil amiri yanında görevlendirilirler. Son sicil amirinden de kötü sicil alan memurun görevine "memur ve müstahdemler inzibat komisyonu" ya da kurulan eşdeğer komisyonlar tarafından son verilir ve emekliye sevk edilir.*) zorlaştırılmakla, memurluk mesleğinin iş güvencesi pekiştirilmiştir. Bu sayede sözü edilen yıllarda memurluk, sahip olunan mesleki güvence, ücretin nisbi yüksekliği ve toplumun "okumuş" kesimini oluşturmanın verdiği özgüvene dayalı otoriter konum sayesinde önemli ölçüde itibar kazanmıştır (Canman, 1993: 82).

Bu dönemde, yukarıda belirtilen olumsuzlukların etkisine, yeni cumhuriyetin, kökleşme ve bu doğrultuda kendi prensipleri ile kamu hizmetlerini ülke geneline hızlı bir şekilde yaygınlaştırma gayretlerinin de eklenmesiyle, zaten sayı ve nitelik

bakımından yetersiz kaynağa sahip olan kamu personel sisteminde aksamalar baş göstermiştir (Canman, 1995: 249). Ortaya çıkan bu aksamaları gidermek adına tedbirler alınmaya çalışılmış, personel sistemi ve işleyişi hakkında çalışmalar yaptırılarak; NEUMARK(1949), THORNBURG(1950), DANTEL(1959), PODOL(1963) gibi yabancı uzmanlara; GIYAS(1952) ve MEHTAP(1962) gibi yerli uzman ve kurumlara hazırlatılan raporlar ile çözüm arayışı içinde olduğu görülmektedir.

Bu çalışmalar neticesi ile siyasi ve ekonomik şartların da nisbi iyi durumda olmasının da etkisiyle, personel yönetim ve değerlendirme sisteminin daha düzenli, güncel ihtiyaçlara uygun ve verimli şekilde yürütülmesi için 788 sayılı Memurin Kanunu yerine, 14 Temmuz 1965 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan ve hemen her yasama döneminde yapılan değişikliklerle günümüze kadar uygulanagelen, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hazırlanmıştır. Bu kanun ile devlet memurlarının tüm özlük hakları ile değerlendirme esasları yeniden düzenlenmiştir. 1967 yılında ise TSK Personel Kanunu çıkartılarak, 657 sayılı kanun esas olmak üzere, askeri personel için ayrı bir istihdam, özlük ve değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.

657 sayılı kanun yürürlüğe girdikten sonra kamu hizmetlerinde artan nüfusa paralel olarak görülen zorunlu genişleme, bürokrasinin siyasi etki altından kurtulamaması, dönem hükümetlerinin popülist istihdam politikaları uygulamaları, ekonomik sıkıntılar ve özellikle 70’li yıllardan itibaren siyasal istikrarın kaybedilmesi gibi nedenler, kamu personel sistemini de elbette olumsuz etkilemiştir. Bu yıllarda personel sistemi ve değerlendirmesi ile ilgili; 1971 yılında İdari Reform Danışma Kurulu tarafından hazırlanan, idarenin yeniden düzenlenmesine yönelik bir çalışma ile 1974 yılında 657 sayılı kanunda yapılan ve kamu istihdam şekillerini memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi olarak belirleyerek bugünkü biçimine getiren değişiklik dışında dikkate değer bir çalışma yapılamamıştır (Aslan, 2005: 250).

1982 Anayasası, kamu personel sistemi ile ilgili normu belirlemiş ve 128. maddesinde, “Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülür.” diyerek personel sisteminin yeni anayasal temelini oluşturmuştur.

1980'li yıllar, devletin liberal iktisadi anlayışı benimseyerek kurumlarını da bu doğrultuda şekillendirmeye başladığı yıllar olarak görülebilir (Güzelsarı, 2004: 86). Yaşanan toplumsal, siyasal ve ekonomik yönlü hızlı değişime paralel olarak, personel yönetim ve değerlendirme sistemi ile ilgili de yapılan birçok düzenleme, bu yıllarda gerçekleşmiştir (Aykaç, 1986: 211).

1983 yılında, 2802 sayılı Hakimler Ve Savcılar Kanunu ile 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu çıkarılmış, yine 657 sayılı kanun esas kalmak üzere, belirtilen kanunların kapsamına giren memurlar ile ilgili özel bir personel özlük hak ve değerlendirme sistemleri oluşturulmuştur. Yine kamu personel değerlendirmesi anlayışında çok önemli bir değişikliğe gidilerek, 1986 yılında “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” yayınlanmış ve buna göre değerlendirme niteliklerinin her birine verilen sayısal değerler üzerinden hesaplanan “sicil notu” sistemine geçilmiştir (Aykaç, 1986: 213). Bu durumun personel değerlendirme sisteminin “performans değerlendirme” anlayışına göre şekillenmesini sağladığı söylenebilir.

1989 yılında yayınlanan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, “*kamu yönetiminin gelişen ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda bir teşkilat yapısına kavuşturulması*” ile “*kamu personeli için rasyonel bir politika uygulanması ve ücret sisteminin geliştirilmesi*” hususları vurgulanmış, “*kamu ve özel sektör olarak ayırım gözetilmeden*” çalışan ücretlerinin, yapılan işin, liyakatin, verimin ve kıdemin karşılığı oranında artırılması prensip olarak kabul edilmiştir (Altıncı BYKP, 1989: 325). Yine 1989 yılında DPT tarafından kamu yöneticilerine yönelik olmak üzere “Merkezi Hükümette Performans Ölçülmesi” isimli bir kılavuz hazırlanmış, performans ölçmesinin, planlama ve kontrol işleminin önemli bir parçası olduğu ve tahmin ve değerlendirmede faydalı olacağı belirtilmiştir. Yine bu kılavuzda “kesin hedeflerin, ölçülebilir çıktılarının, tekrarlayıcı faaliyetlerin, az sayıda kontrol edilebilen faaliyetlerin ve yönetsel müdahalenin bilinen etkilerinin bulunduğu durumlarda çıktı ve performans ölçmesinin geliştirilmesinin çok daha kolay olduğu” ifade edilmiştir (DPT, 1989: 1-5).

Kamu personel yapılandırılması ve değerlendirilmesine ilişkin bu dönem içerisinde yapılan en kapsamlı çalışma olarak ise 1991 yılında, “*kamu kuruluşlarının... personel sistemlerinde...eksiklikleri saptamak ve önerilerde*

*bulunmak*” amacıyla hazırlanan, kamu yönetiminin yapı ve işleyişini bütüncül açıdan analiz ederek özellikle verimlilik, verimli ve nitelikli bir kurum ve personel yapısı oluşturma yönlü sonuçlara ulaşarak önerilerde bulunan (Geray, 1993: 10; Öktem, 1992: 89) KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması) çalışması belirtilebilir.

Yine aynı dönemde, 1994 yılında hazırlanan ve 1995-2000 yıllarını kapsayan yedinci beş yıllık kalkınma planında da kamu kurumlarına yönelik olarak, denetimlerin performans ölçümünü de kapsayacak biçimde yürütülmesi amacıyla yasal düzenlemelerin yapılması ve etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekliliği vurgulanmıştır. Yine aynı planda, performans durumunun yönetici atamalarında etkin biçimde kullanılması ve ücretlerin belirli bir kısmının, gösterilen performansa bağlı olarak değişkenlik gösterecek biçimde düzenlenmesi amaç ve gereklilikleri belirtilmiştir (Yedinci BYKP, 1994: 286).

1990’lı yıllar boyunca, terör olaylarının artış göstermesi, siyasi istikrarsızlıklar ve ekonomik sıkıntılar nedeni ile konu üzerine gerektiği gibi eğilmek mümkün olmamış, özellikle ücretler konusunda yapılan popülist bir takım düzenlemeler dışında, personel yapısı ve değerlendirme konularında başka kapsamlı bir çalışma yürütülemediği görülmüştür.

### **2.2.2.3. Yakın Dönem**

21.yy.’ın, ülkemiz açısından siyasi istikrarın nisbi sağlandığı, terör olaylarının iyice azalması ve dış konjonktürün de etkisiyle ekonominin 90’lı yılların olumsuz izlerini üzerinden silmeye çalıştığı yıllar ile başladığı söylenebilir. Globalleşmenin ve neo-liberal politikaların; siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel olarak ülkemizi iyice şekillendirmeye başladığı ve bilişim teknolojisinin toplumsal bilinci geliştiren bir araç olarak kullanılmaya başlandığı bu yıllar, aynı zamanda devletin yetkileri, görevleri hatta anlamı üzerinde eskiden beri var olan tartışmaların yoğunlaştığı bir dönemi oluşturmuştur.

Bu dönemde, Avrupa ülkeleri ve ABD’de 80’li yıllardan beri uygulanan “yeni kamu yönetimi” anlayışının ülkemizde de yerleşmeye başlaması, kamu personel sistemi ve değerlendirmesi anlayışında da önemli değişiklikler oluşmasına zemin hazırlamıştır (Ceylan, 2009: 63).



Sekizinci beş yıllık kalkınma planı, bu dönemde konu ile ilgili planlanan temel hususları ortaya koymasından önemlidir. 2000 yılında hazırlanan planda, “...*kamu yönetiminde insan kaynaklarını, yönetsel ilkeleri ve işleyişi de içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmektedir. Bu çerçevede, kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçiminde...mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek öncelikli gündem konusunu oluşturmaktadır.*” denilmek suretiyle konuyla ilgili politika gerekliliği ortaya konmuş, yine, etkinlik ölçümünün performans denetlenmesi yolu ile yapılacağı ifade edilerek kamu kurumlarında performans yönetimi uygulanmasının öneminden bahsedilmiş ve bu konuda performansın ölçülmesini sağlayacak bir sistem kurulması gerekliliği de vurgulanmıştır (Sekizinci BYKP, 2000: 185).

Nitekim bu plana dayalı olarak 2002 yılında, Bakanlar Kurulu kararı haline getirilerek “Türkiye’de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı” hazırlanmıştır. Bu planda, “...*kamu yönetiminde insan kaynaklarını, yönetsel ilkeleri ve işleyişi de içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmektedir. Bu çerçevede, kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek...*” öncelik olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, “*Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun, dolayısıyla da performansın artırılması, çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi*” gerekliliği vurgulanmıştır (<http://www.masak.gov.tr/media/portals/masak2/files/karar.pdf>).

Yine aynı plan içerisinde, “...*nitelikli kamu hizmeti sunumu için performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi çeşitli çağdaş yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması..*” ve “...*yönetimin koyduğu objektif kurallara göre hem hiyerarşik olarak içten, hem de vergi ödeyenler açısından dıştan denetleyen ve sorgulayan çağdaş bir kamu yönetimine geçilmesi...*” konuları, temel amaçlar



arasında belirtilmiştir (<http://www.masak.gov.tr/media/portals/masak2/files/karar.pdf>).

Söz konusu planın önemli görülebilecek bir yönü de hazırlanması aşamasında meslek odaları temsilcileri, basın-yayın kuruluşları temsilcileri, sivil toplum örgütleri, KOBİ yetkilileri, öğretim üyeleri ve kamu yöneticileri ile çeşitli toplantılar yapılarak, kapsayıcı ve katılımcı bir nitelik kazandırılmış olmasıdır.

2003 yılına gelindiğinde ise Başbakanlık tarafından, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim” çalışması yayınlanmıştır. Bu çalışmada, kamu yönetim sisteminin genel bir portresi çizilmiş, yeni yapısal ilkeler ve programlar ortaya konmuştur. Bu doğrultuda kamu personel yönetimi ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak, *çok ortaklık (yönetişim), halk odaklılık, performansa dayalılık, etik kurallar ve insana güven* ana prensipleri getirilmiş; personel sisteminin temelini oluşturan Devlet Memurları Kanunu’nun da dahil olacağı bir reform çalışması yapılması, performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi ile göreve alma ve yükselmede nesnel kriterlerin esas alınması hedefleri belirtilmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 160).

Yine 2003 yılında çıkarılan ve kamu kurumlarının ve dolayısıyla personelinin verimli ve etkili faaliyet göstermeleri açısından performans artırılmasının önemine ve yöntemlerine değinilen 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun da konuyla ilgili temel düzenlemeler arasında yer aldığını söylemek mümkündür.

2004’te TBMM’nce kabul edilmesine rağmen dönemin Cumhurbaşkanı tarafından yirmiiki maddesi tekrar görüşülmek için geri gönderilen ancak kamuoyu tepkileri nedeniyle genel kurulda tekrar görüşülmediği için kadük kalan “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri Ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” da personel performansının denetlenmesi konusunun vurgulanması ve “...*kamu kurumları ile tüm çalışanlarının objektif performans ölçütlerine göre değerlendirileceği ve ödüllendirileceği...*” ifadelerini içermesi (39. ve 46. maddeler) bakımından (<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5227.html>), personel değerlendirmesine yönelik bu dönemde yürütülen yapılanma gayretlerinin bir diğerini teşkil etmektedir.

2005 yılında hazırlanan ancak yine kadük kalmaktan kurtulamayan “Kamu Personeli Kanun Tasarısı” ise kapsam bakımından personel yönetim ve

değerlendirme sistemine yönelik bu dönemdeki en geniş çaplı düzenlemeleri içeren yasama çalışmasıdır. Bu yasa tasarısı ile;

a. “*Vatandaş memnuniyeti*” ‘nin performans değerlendirme ölçütlerinden biri olması,

b. Kurumlarda oluşturulacak performans değerlendirme kurulları tarafından belirlenecek değerlendirme kriterleri doğrultusunda, performansı yüksek görülen personele bir “*performans ödemesi*” yapılması (m.111),

c. Personele “*başarı değerlendirmesi*” yapılması ve bu değerlendirme sonucunda gerekli görülenlere, “*bireysel gelişim ve kurumsal hedeflere ulaşma amacı ile eğitim*” olanaklarının sağlanması (m.74),

d. Kamu personel sisteminin temel ilkeleri olarak, “*saydamlık*”, “*tarafsızlık*”, “*adalet*”, “*kariyer*”, “*liyakat*”, “*başarı değerlendirmesi*” ve “*sorumlu olma*” kavramlarının belirlenmesi (m.4), öngörülmüştür (Acar, 2008: 45-46).

Ayrıca tasarı, ücret hesaplanmasında, temel görev aylığının yanında, sahip olunan niteliklere, yapılan işe ve yürütülen hizmetlere bağlı olarak belirlenen “*hizmet farkı ek ödeneği*”nin de eklenmesi suretiyle, personel ücretlerinin performans doğrultusunda ödenmesi ve böylece adaletli ve personeli teşvik eden bir ücret sistemine geçilmesine yönelik bir düzenleme de barındırmaktadır (Akçakanat, 2009: 78-79).

Bu dönemde ele alınabilecek bir diğer kanuni metin olan ve 2006 yılında hazırlanan ve 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda ise “*kamu kurumlarında performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirileceği ve kamu kaynaklarının performans programlarına uygun olarak tahsis edileceği*” belirtilerek, “*kamu personelinin performansını nesnel ve saydam biçimde ölçmeyi sağlayacak standartlar geliştirilmesi ve görevin özellikleri dikkate alınarak uygulanması*” hedefi ortaya konmuştur (Dokuzuncu BYKP, 2006: 104).

Bu plan kapsamında 2007 yılında hazırlanan “*Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*”nda ise performans ölçümü ve değerlendirmesi sürecinde “*kurumsal ve bireysel performansın birlikte düşünülmesi*” ve “*yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi*” gereği vurgulanmıştır. Aynı zamanda, 2002 tarihli “*Türkiye’de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin*

Geliştirilmesi Eylem Planı” ‘nda da değinildiği üzere kamu kurumlarında ölçülebilir performans standartlarının getirilmesi ve yüksek performansın ödüllendirilmesi yönünde tedbirler alınmasına yönelik öneriler belirtilmiştir (Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2007: 40).

Bununla birlikte aynı yıllarda Devlet Personel Başkanlığı’na hazırlanan performans programlarında, “*personel değerlendirme sistemini modern yönetim anlayışı çerçevesinde gözden geçirerek, personel performansını ölçmeyi sağlayacak objektif ve saydam standartlar geliştirmek*” (Devlet Personel Başkanlığı, 2009) hedefi belirlenmiştir. Ayrıca “*hizmet içi eğitimlerin artışından ve bu eğitimlerin özellikle verimlilik, etkinlik ve tutumluluk denetimleri ile gerçekleştirildiği*” (Devlet Personel Başkanlığı, 2010) vurgulanarak performans değerlerine vurgu yapılmıştır.

Yine 2011 yılında kabul edilen 6111 sayılı kanun ile kamu personel değerlendirme sistemi açısından oldukça radikal bir adım atılmış, nesnel değerlendirme ölçütlerinin yetersizliği yüzünden personelin değerlendirilmesinden çok, yöneticilerin, kişi, üretilen iş ve iş süreciyle ilgili kişisel düşüncelerinin şekillendirdiği bir sistem durumuna geldiği (Bilgin, 2004: 401) için eleştirilen sicil sistemi, Devlet Memurları Kanunu’nda yapılan değişiklik ile kanunun 1/1 fıkrası kapsamına giren memurlara yönelik olarak (diğer memurlar için özel kanunlarda yer alan hükümlerin uygulanacağı belirtilmiştir) tüm unsurlarıyla birlikte kaldırılmıştır. Buna karşın kamu kurumlarına, “*yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığı’nın uygun görüşünü almak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilme*“ yetkisi verilmiştir ([www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6111.doc](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6111.doc)).

Son olarak 2013 yılında TBMM ‘nde kabul edilerek uygulamaya konulan ve 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı içerisinde, kamu personel değerlendirmesi açısından, “*kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir*” (Onuncu BYKP, 2013: 53) şeklinde ifade edilen bir politika geliştirilmesi zorunluluğu vurgulanmıştır.

2014 ve 2015 yıllarında, personel yapısı ve değerlendirme sistemi ile ilgili somut bir mevzuat çalışması yapılmamış olup, kamu çalışanları ile ilgili daha çok ücretlerin düzenlenmesi yönlü kanunlar/kanun düzeltmeleri yürürlüğe konmuştur.

Konu ile ilgili son yapılan somut düzenleme ise Devlet Personel Başkanlığı'nın hazırlayarak 01.07.2016 tarihinde kamu kurumlarına yayınladığı “*Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik*” taslağı olmuştur. Bu yönetmelik, 01.01.2018 tarihine kadar değerlendirme sistemi oluşturmamış tüm kamu kurumlarına, bu yönetmeliği esas almak suretiyle kendi başarı (performans) değerlendirme yönetmeliklerini hazırlayarak uygulamaya koymaları zorunluluğu getirilmiştir.

Ülkemizde bugün kamu personel yapılanmasının; açıklık, vatandaş odaklılık ve hesap verebilirlik gibi temel özellikler çerçevesinde, değişen kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda, dinamik, güncel ve kurumlar arası uyum esaslı bir kanun düzenlemesine ihtiyacı olduğu açıktır.

Aynı şekilde personel değerlendirme sistemi açısından da sicil sisteminin kaldırılmasıyla oluşan boşluğu doldurabilecek; objektif, etkin ve etkili niteliklere sahip olarak hazırlanacak bir performans ölçüm sistemine dayanan ve kurumsal hedeflerle uyumlandırılmış ancak birey esaslı olan bir performansa dayalı değerlendirme sistemine şiddetle ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

### **2.2.3. Kamu Personeli Performans Değerlendirmesinin Amaç ve Yararları**

Kamu kurumları hangi ekonomik veya siyasi sistemi kabul etmiş olursa olsun bütün ülkelerde, en kritik ve vazgeçilmez hizmetleri yürütmeyi üstlenmişlerdir. Bu hizmetler devlet anlayışında vatandaş lehine oluşan değişim doğrultusunda farklılaşmış, çeşitlenmiş ve karmaşıklaşmıştır (Tortop, 1992: 13).

Günümüz kamu yönetiminde vatandaş, müşteri olarak görülmekte olduğundan artık vatandaşın memnuniyeti için gayret gösterilmekte, bu memnuniyet ise zaman, miktar ve kalite yönünden beklentilerin karşılanması ile sağlanabilmekte, yani verilen hizmetin nitel ve nicel olarak kalitesinin yüksekliği, vatandaş beklentilerini karşılayabilme derecesinde anlamlandırılmaktadır (Bilgin, 2004: 72).

Bu bağlamda kamu kurumunun, hizmet kalitesini artırarak varoluş amacı doğrultusunda belirlenmiş olan stratejik plan hedeflerine ulaşabilmesi için kamu kaynaklarının ekonomik, etkin ve etkili biçimde yönetilmesi zorunlu olmuştur. Bu yönetimin sağlıklı gerçekleştirilmesi için de kamu personeline yönelik ölçülebilir, objektif hedefler belirleyerek söz konusu bu hedeflere ulaşma derecesine ilişkin çıktıları sürekli biçimde ölçerek gerekli müdahaleleri zamanında yapabilmek için şarttır. İşte performans değerlendirme, bu işlevi yerine getirmekte ve dolayısı ile kamu hizmetlerinin verimliliğini doğrudan belirleyici derecede etkilemektedir (Palmer, 2003: 9).

Benzer biçimde söz konusu kamu hizmetleri yürüten kişiler olan kamu personelinin de doğal olarak işe alınmasından, emekliliğine kadar tüm kariyeri boyunca hassasiyetle takip edilmesinin gereği ortadadır. İşte bu noktada, performans değerlendirme faaliyeti, personelin görev sürecinin takibi konusunda en etkili verileri ortaya koymasından önem kazanmaktadır (Bilgin, 2007).

Elbette bu faaliyetin siyasi etkilerden uzak, tarafsız işleyen ve nesnel kurallara dayalı yürütülmesinin gereği açıktır. Bu şekilde işleyen bir değerlendirme sistemi, personel için olduğu kadar kamu kurumu içinde çok önemli bir konumda olacaktır.

Kamu yönetimi açısından, kamu kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamayı temel alan bir süreç olan performans değerlendirme, personelin mevcut görevine yönelik başarı seviyesini göstermenin yanısıra, gelecekte kendisine verilebilecek müstakbel görevler için hazırlık durumunu da ortaya koyan bir faaliyettir (Bilgin, 2005: 44).

Personel bu değerlendirme sayesinde mevcut durumunu, yeterliklerini, yeteneklerini ve geliştirmeye muhtaç yönlerini görebilmekte ve bu yönde tedbirler alabilmektedir. Ayrıca diğer memurlardan farklılıklarının ortaya konduğunu (Canman, 1993: 95), bu farklılıkların anlamlandırılarak karşılık bulduğunu gören ve kanuni güvence ya da kayırmacılığın arkasına sığınmadan kendini gerçekleştirmek isteyen personel için performans değerlendirmesi, en büyük motivasyon kaynaklarından birini oluşturacaktır.

Kamu kurumu açısından ise performans değerlendirme, personelinin imkan ve kabiliyetlerini görme, stratejik planları ile vizyonunu doğru şekillendirme

konusunda oldukça hayati olan verileri elde etme imkanına kavuşmaktadır. Bu sayede kurum, yasalar çerçevesinde kurum içi görev dağılımını ve birimler arası koordinasyonu verimli şekilde düzenleyebilecektir (Barutçugil, 2004:128).

Benzer biçimde kurum, alacağı yönetsel (terfi, yükselme, ödüllendirme, cezalandırma vb.) kararlarda objektifliği ve adaleti sağlama yönünde önemli bir destek kazandığı gibi yürüttüğü hizmetlere yönelik (hizmetin yerine getirilme şekli, kalitesi, yaygınlığı vb.) alacağı kararlarda da isabetlilik, etkinlik ve etkililiği sağlayabilmek için gereken bilgileri elde edebilecektir (Palmer, 2003: 9).

Performans değerlendirmesi ile bir yandan kurum, vizyonu doğrultusunda hedeflerini net bir biçimde belirleyebilmekte ve bu hedeflere ulaşma sürecinde personel etkinleştirilmekte, bunun yanı sıra personelin söz konusu etkinlik dereceleri adaletli ve objektif ölçütlerle belirlenmek suretiyle motivasyon artırılıp bireysel gelişim desteklenmektedir (Akyüz, 2011: 119).

Yine performans değerlendirmesinin gerekliliği kapsamında kurumsal açıdan, aşağıdaki amaç ve faydaları da sağladığı belirtilebilir (Celep, 2010: 37; Bilgin, 2010: 5; Barutçugil, 2004: 128; Çalık, 2003: 9):

- Personelin görevin icrası esnasında neyi, nasıl ve niçin yapmaları gerektiği konusunda bilinçlenmesini sağlamak,
- Kamu kurumlarının diğer özel ve kamu kurumlarında meydana gelen gelişmeleri ve yenilikleri takip etmesini kolaylaştırarak kamu kurumlarının rekabet gücünü artırmak,
- Kurumların, kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit, değerlendirme ve giderme olanağını sağlamak,
- Kurumların misyonları doğrultusunda vizyon ve stratejiler oluşturmalarını, bu süreçte karşılaşacakları sorunların çözümünde kolaylık ve etkinlik sağlamak,
- Kamu kurumlarının birbirleri ile ve kendi içlerindeki birimler arasında koordinasyonu oluşturup korumasına yardımcı olmak ve kaynak israfını önlemek.

#### **2.2.4. Türk Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulama Örnekleri**

Kamu kurumlarında özellikle son yıllarda performans değerlendirme faaliyetine yönelik etkin ve geçerli bir sistem oluşturmaya yönelik gayretler

artmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 35). Bu gayretler, mevcut sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte daha fazla anlam kazanmıştır. Bununla birlikte hemen bütün kamu kurumları, 2011 yılında çıkarılan 6111 sayılı torba kanun ile sicile ilişkin hükümlerin mülga edilmesi neticesinde kaldırılan sicil sistemi yerine, sözü edilen kanunda kendi değerlendirme sistemlerini oluşturmaları istenmiş olmasına rağmen, henüz bir değerlendirme sistemi oluşturamamış durumdadırlar.

Son olarak Devlet Personel Başkanlığı'nın 01.07.2016 tarihinde yayınladığı, “*Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik*” taslağı, kamu kurumlarının 01.01.2018 tarihine kadar kendi personel performans değerlendirme sistemlerini oluşturmalarını zorunlu tutmuştur.

Netice itibarı ile çoğu kamu kurumunda oluşmuş performans değerlendirmesi konusundaki mevcut boşluk durumu, özellikle personelin etkinlik ve etkililiğinin belirlenmesi, göreve yönelik birbiriyle karşılaştırılması ile atama, terfi ve yükselme gibi personel özlük konularında tarafsız ve güvenilir uygulamaların yürütülememesini sonuçlamaktadır.

Bununla birlikte, 6111 sayılı kanununun 110. m.'nde belirtilen “*Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir*” hükmü doğrultusunda, yürüttüğü hizmetin niteliği gereğince personel ve kurum performansının belirlenmesi konusunda çalışmalarını yoğunlaştırarak sonuçlandırmış ve geliştirdiği sistemi uygulamaya koymuş kamu kurumları da mevcuttur.

Günümüz itibarı ile bu kurumlardan uyguladıkları personel performans değerlendirme sisteminin kapsamı ve niteliği açısından ilk sıraları teşkil edenler; Sağlık Bakanlığı (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu) , Emniyet Genel Müdürlüğü, Türk Silahlı Kuvvetleri ve aynı zamanda çalışmamızın örneklemine teşkil eden Türkiye İstatistik Kurumu'dur. Bu kurumların performans değerlendirme sistemlerinin incelenmesinin, kamu yönetimi içerisinde konuya olan yaklaşım tarzının ortaya konulması açısından anlamlı olacağı değerlendirilmektedir.

#### 2.2.4.1. Sağlık Bakanlığı (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu)

Vatandaş açısından en kritik ve önemli kamu hizmetlerinden biri olan sağlık hizmetlerini yürütmekle sorumlu olan Sağlık Bakanlığı (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu), hizmet muhatabı kitlenin büyüklüğü ve beklenti çeşitliliği doğrultusunda, yenileşme ve değişime en fazla açık olması gereken kurumların ilk sıralarında yer almaktadırlar. Performans değerlendirme uygulamaları, sözü edilen gerekliliğe paralel olarak bu kurumlarda 2003 yılında “Sağlıkta Dönüşüm Programı” kapsamında “performansa dayalı ek ödeme sistemi” olarak oluşturulmuş ve 2004 yılından itibaren de tüm bağlı kurum ve kuruluşlarda uygulanmaya başlanmıştır.

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu’nda uygulanmakta olan performans değerlendirme ve performans-ücret ilişkilendirme çalışmalarının temelini meydana getiren mevzuat şu şekilde sıralanabilir (Tozlu, 2014: 93):

-1961 yılında kabul edilen 209 sayılı Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları İle Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun

-Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik

-Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik

-Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi Sağlık Kurumları Girişimsel İşlemler Yönergesi

Bu sistemde, performans değerlendirmenin en önemli motivasyon araçlarından olan “ücret” esas alınmış, performans düzeyi, sabit ücrete eklenen “ek ödemeler” ile ilişkilendirilmiştir. Bu tarz bir sistemin etkili olabilmesi, değerlendirmenin personelin tutum ve davranışları gibi subjektif karakterli ölçütlere değil, ölçülebilir başarı standartlarına dayalı olması ve değerlendirmeyi yapan öznenin, objektif, sadece çalışanın görev etkinlik ve başarısı ile hüküm vermesine bağlıdır (Can, 2005: 411). Bu itibarla sistem, personelin doğrudan kişiliği ve davranışlarını değil, yaptığı işteki nitel ve nicel başarısını esas almaktadır.

Sistemin esası, personele hizmete sağladığı katkı oranında ek ödeme yapılarak sağlık hizmeti sunumunda kaliteyi ve verimi arttırmaktır. Sağlık hizmetlerinde artan kalite ve verimlilik neticesinde hasta memnuniyetinde,



performansa göre yapılan ödemeler noktasında da çalışan memnuniyetinde artış hedeflenmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2007: 32).

Sözü edilen ek ödeme, hekimlerce gerçekleştirilen işlemlerin niceliksel ölçümü ile yapılmaktadır. 01.01.2013 tarihi itibarıyla geçerlilik kazanan ve “*Girişimsel İşlemler Listesi*” olarak adlandırılan listede her bir tıbbi işlemin (muayene, ameliyat vb.) puansal bir karşılığı olup, hekimler yaptıkları işlemlere göre karşılıkları olan puanları alırlar. Bu puanların belirli bir dönem içindeki toplamı “*bireysel performans puanını*” oluşturur (Sağlık Bakanlığı, 2007: 33).

Hastanede çalışan tüm hekimlerin bireysel performans puanlarının aritmetik ortalamasından elde edilen puan ise “*kurumsal performans puan ortalaması*” olarak adlandırılır ve hekimin çalıştığı pozisyonun katsayısı ile bu ortalama çarpılarak, hekime ait “*dolaylı bireysel performans puanına*” ulaşılır. Son olarak “bireysel performans puanı”, “dolaylı bireysel performans puanı” toplanıp belirli bir katsayı ile çarpılarak, hekimin “*net performans puanına*” ulaşılır. Bu puan ise her ay hesaplanacak olan ek ödeme katsayısı ile çarpılarak hekimin alacağı ek ödeme tutarı belirlenmiş olur ([http:// www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod= 7.5.17130 &MevzuatIliski= 0&sourceXmlSearch=](http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.17130&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=)).

Bu sayede hekimin alacağı ücret, hem bireysel hem de kurumsal performans ile ilişkilendirilmiş olduğu gibi, eğitim ve araştırma hastanelerinde, devlet hastanelerindeki uygulamaya ek olarak yürütülen bilimsel çalışmalar ile eğitim hizmetleri de ayrıca puanlandırılarak bireysel performans puanına eklenmesi uygulaması da hekimin mesleki gelişimini artırması da teşvik edilmektedir.

Bu uygulamaya 2005 yılında kalite çalışmaları da eklenerek, kurumsal performansın ölçülmesi yönlü bir sistem uygulanmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda, *Muayeneye Erişim, Altyapı ve Süreç Değerlendirme, Hasta ve Hasta Yakını Memnuniyet Anketleri, Kurum Verimlilik Katsayısı ve Kurum Hedef Katsayısı* adları ile kurumsal değerlendirme ölçütleri getirilmiş (Sağlık Bakanlığı, 2008) ve böylece “vatandaş odaklı” anlayışın bir tezahürü olarak, hizmetten yararlananların değerlendirme sistemine doğrudan dahil edilmesi ile elde edilen kurum performans puanları hesaplanmaya başlanmıştır.

2010 yılında özellikle hastane yöneticilerini kapsayacak şekilde, yöneticilerin alacağı ücretleri doğrudan etkileyen “Yönetici Performansı” uygulaması geliştirilmiş

ve uygulamaya konmuştur. 2011’de ise “Sağlıkta Kalite Standartları” belirlenip yayınlanarak özellikle kurumsal performans değerlendirmenin çok yönlü ve objektif yürütülmesi yönünde önemli bir adım atılmıştır. Yine bu uygulamaya paralel olarak, hekim ve yöneticilerin yanında diğer sağlık çalışanlarının da çalıştıkları bölümü daha çok sahiplenmeleri, motivasyonlarının ve dolayısı ile etkinliklerinin artması amaçlı “*Birim Performansı*” hesaplanarak değerlendirilmeye başlanmıştır (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.17130&MevzuatIliski=0&so urceXmlSearch=>).

Uygulanan bu performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları, sağladığı teşviklerle hekimlerin daha gayretli çalışmalarını sağlamış olmanın yanında, diğer sağlık çalışanları konusunda yeterli ve tatmin edici bir performans değerlendirmeye dayalı ücret düzenlemesi yapılmaması ve bu durumun ikircikli bir durum oluşturması (Aslan, 2008: 254) ile her branşın hasta sayısının eşit/birbirine yakın olmaması nedenleriyle adaletsizlik hissi uyandırarak motivasyon kaybı yaşandığına dair eleştirilmektedir.

#### **2.2.4.2. Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM)**

Bir diğer kritik hizmet olan emniyet ve asayiş hizmetini yerine getiren kurumlardan olan Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) için performans değerlendirme konusundaki kırılma noktasının, kamu kurumlarında sicil uygulamasının kaldırılmasından yaklaşık dokuz ay sonra 24.11.2011 ‘de çıkarılan 661 sayılı KHK olduğu söylenebilir. Çünkü bu KHK tarafından 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu’nun 85.m.’nde yapılan değişiklik ile “ stratejik plan ve hedefler doğrultusunda emniyet mensuplarının iş başarılarının değerlendirilmesine imkan sağlayacak kurum içi bireysel performans değerlendirme sistemi oluşturulacağı” ibaresi eklenmiş, nitekim 04.07.2012 tarihinde “Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği” (EGMKİBPDY) yürürlüğe girmiştir(<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.16325&sourceX mlSearch=&MevzuatIliski=0>).

Söz konusu yönetmelik ile EGM, personelinin (akademik kadrolu personel, sözleşmeli personel ve işçiler hariç olmak üzere) performans değerlendirme sistemini oluşturmuştur. Sistemin, “...görevli personelin işindeki başarı düzeyini ölçmek ve

personelin mesleki gelişimini sağlayarak kurum hizmetlerinin verimini arttırmak” (EGMKİBPDY, m.5/1) amacına yönelik hazırlandığı belirtilmiştir. Performans değerlendirmesinin, adil, tarafsız, önyargısız ve doğru bir şekilde yapılması zorunluluğu (EGMKİBPDY, m.5/3) vurgulanan yönetmelikte, personelin değerlendirme sonuçlarının ise performans değerlendirmenin özüne uygun biçimde; hizmet gereklerinin yanı sıra, personelin başarı, yeterlilik ve ehliyetlerinin tespitinde, performansının geliştirilmesinde, kıdem sırasının tespitinde, rütbe terfiinde, görevde yükselmesinde, asli memurluğa atanmasında, branş işlemlerinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitiminde, ödüllendirilmesinde, istihdamında ve görev yeri değişikliğinde kullanılacağı (EGMKİBPDY, m.5/4) açıklanmıştır.

Sistem halihazırda EGM bünyesine ait bir intranet(kurum içi bilgi iletişim ağı) olan POLNET sistemi içerisinde oluşturulan bir modül olan “Personel Bilgi Sistemi” üzerinden yürümektedir. İlgili yönetmelikte belirtilen görevleri yürütmek üzere Genel Müdürlük bünyesinde oluşturulan “Performans Değerlendirme Kurulu” (EGMKİBPDY, m.6) tarafından, her personel için en az iki amir belirlenmiş, bu amirlere en az yılda bir kez sorumlu olduğu personeli değerlendirmek zorunluluğu getirilmiştir (EGMKİBPDY, m.6). Bu zorunluluğun getirilmesinde, personel motivasyonunu canlı tutmak ve personelin özlük haklarını adaletli bir şekilde gerçekleştirmek amacı görülmektedir.

Değerlendirmeyi yapan amirin bir derece üstü olan amir ise, personelin ikinci değerlendirme amiri olup, bu amir de değerlendirme yapmakta, birinci ve ikinci amirin değerlendirmeleri, belirli oranda birleşerek personelin performans değerlendirme puanını oluşturmaktadır (EGMKİBPDY, m.18).

Değerlendirme dönemi, aynı yılın 01 Ocak - 31 Aralık tarihleri arasındaki dönemi kapsamaktadır. Amir, personeli hakkında, bu dönem içerisinde performans açısından gösterdiği, göreve yönelik olumlu/olumsuz davranışları, somut olaya dayandırmak suretiyle “performans gözlem ve takip formu” ‘na kaydetmekte, çok olumlu ya da çok olumsuz notların verilebilmesi için, sözü edilen somut olayların bu forma işlenmesi zorunlu olmaktadır. Yine herhangi bir değerlendirme döneminde bu forma kaydedilen veriler, sonraki değerlendirme dönemlerine aktarılamamakta ve kullanılamamaktadır (EGMKİBPDY, m.10).

Bu form uygulamasının yanı sıra, yılda bir kez amir ile personelin birlikte yapmaları istenilen “performans görüşmesi” de sistemde yer alan başka bir unsurdur (EGMKİBPDY m.11). Bu görüşmede, personelden neler beklendiği, kendisini nasıl geliştirmesi gerektiği, iş performansını etkileyen ve iyileştirilmesi için yapılabilecek işlemler ile personelin verimi ve motivasyonunun en üst seviyeye çıkarılmasına katkıda bulunabilecek hususlar belirtilmekte, bu sayede değerlendirmenin objektif ve adil olması amaçlı bir uygulama geliştirilmiş olmaktadır. Ayrıca görüşme esnasında amirlerin rolünün, yargılayıcı değil, yol gösterici ve rehberlik edici nitelikte olması gerektiğinin vurgulanmış olması, nihai amacın personeli kazanmak ve ondan mümkün olan en yüksek verimi alabilmek olduğunu göstermektedir.

Amirler, personeli değerlendirmek için ise Personel Bilgi Sistemi’nde hazır olarak tutulan “*performans değerlendirme formu*”nu kullanmaktadırlar ki bu formda “*performans değerlendirme ölçütleri*” (görevin özelliği ile ilgili göstermesi beklenen davranışlar) ve “*bireysel performans göstergeleri*” (değerlendirme amirlerinin performans değerlendirme ölçütlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak amacıyla görevin yerine getirilmesi esnasında personelden beklenen işe yönelik davranışlar) yer almaktadır (EGMKİBPDY, m.12). Bu formun, değerlendirmenin nesnel ölçütler dikkate alınarak yapılmasını sağlamak amacıyla hizmet etmek için geliştirildiği söylenebilir.

Form, hizmet sınıflarına, birimlere, alt birimlere, branşlara ve rütbelere göre ayrı ayrı ve ölçeklendirme metodu hazırlanmış olup;

“*gözlenen performans ortalamasının çok altında*” (1 puan),

“*gözlenen performans ortalamasının altında, geliştirilmeye ihtiyacı var*” (2 puan),

“*gözlenen performans ortalama düzeyde*” (3 puan),

“*gözlenen performans ortalamasının üzerinde*” (4 puan),

“*gözlenen performans ortalamasının çok üzerinde*” (5 puan)

biçiminde işaretleme ölçekleri belirtilmiştir. Amir bu ölçeklerden personelin durumuna uyanı işaretler. Yukarıda da belirtildiği gibi 1 ve 5 puanı işaretleyebilmek için, değerlendirme dönemi içerisinde somut olaylara dayalı olarak “performans gözlem ve takip formu” doldurmuş olmak zorundadır (EGMKİBPDY, m.10/6).

Bu zorunluluğun, değerlendirmeye yönelik aşırılık ve objektif olamama durumunu engellemek amacıyla konulduğunu söylemek mümkündür.

Nihai olarak ise personelin değerlendirme puanı, bunun dışında, periyodik olarak yapılan tespit sınavları neticesinde, nesnel olarak belirlenerek sisteme girişi yapılan, personele ait atış, eğitim ve fiziksel yeterlilik performans değerleri de dikkate belirli oranda alınmak suretiyle, değerlendirme sistemi tarafından otomatik olarak belirlenmekte ve ilgiliye elektronik ortamda duyurulmaktadır. Personel, değerlendirme sonucuna kendisine duyurulduğu yılın 25 Şubat tarihine kadar itiraz edebilmektedir (EGMKİBPDY, m.20). Bununla birlikte itirazın çalıştığı birimin personel işlerinden sorumlu şube müdürlüğüne/büro amirliğine yapılması ve bu birimler tarafından sadece maddi hata açısından kontrol yapılacak olmasının rasyonel bir uygulama olmadığını söylemek mümkündür.

Ücret ile doğrudan eklemlendirilmemiş olan performans değerlendirme sonuçları, etkinlik ve etkililiğini muhafaza etmek, personel motivasyonunu ve istekliliğini canlı tutmak, yapıcı bir rekabet ortamı oluşturmak amacıyla olduğu söylenebilecek belirli özlük sonuçlarına bağlanmıştır. Buna göre;

Performans değerlendirme sonucunda puanı yetersiz bulunan personel, yazılı olarak uyarılmayı müteakip, görev yeri, birimi içerisinde birinci değerlendirme amiri değiştirilecek, sonraki bir yıllık performansı da yetersiz olarak değerlendirilenler hizmet içi eğitime tabi tutulacak; bu eğitim sonrası yapılan sınavda başarısız olanlar ya da sınavı geçse dahi yapılan ilk değerlendirmede tekrar başarısız bulunanlar başka bir birime atanacaktır. Ayrıca üç yıl üst üste performansı yetersiz bulunan çalışanlar Rehberlik ve Psikolojik Danışma Büro Amirliğine sevk edilerek danışma sürecine ya da sağlık kurullarına sevk işlemine tabi tutulacakları (EGMKİBPDY, m.21),

Performans değerlendirme puanına göre üç yıl üst üste çok iyi performans değerlendirme puanı alan personele Genel Müdürlükçe “Üstün Performans Belgesi”; beş kez Üstün Performans Belgesi alan personele ise “Üstün Performans Madalyası ve Brövesi” verileceği (EGMKİBPDY, m.23), belirtilmiştir.

#### **2.2.4.3. Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK)**

6111 sayılı kanun ile getirilen ve kamu kurumlarında sicil uygulamasını kaldıran düzenlemeden muaf tutulan TSK, mevcut sicil sistemini bir süre daha

devam ettirdikten sonra, değişen kamu yönetimi anlayışı ve kurumsal gereklilikler, mevzuat yapısındaki değişim (TSK Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliklerinde (2002, 2003, 2006 ve 2014 yıllarında yapılan değişiklikler) ile personeli ve performansını daha etkin, objektif bir biçimde değerlendirebilme amacıyla oluşan ihtiyaçlar doğrultusunda, 2015 yılından itibaren geçerli olmak üzere sicil sisteminde köklü bir yenileştirme yapmıştır.

Bu yeni sicil sistemi uygulamasında, personelin performansını tüm yönleriyle, mümkün olan en tarafsız biçimde ve yürütülen göreve yönelik olarak değerlendirme anlayışı, odak noktası olarak seçilmiştir (TSKSDK, 2015: 11). Sistemin uygulamasının sağlıklı yürütülmesi için de 2015 yılı başında “*TSK Sicil Düzenleme Kılavuzu (TSKSDK)*” yayınlanarak yürürlüğe konmuştur.

Sicil sistemi, TSK bünyesindeki her kuvvet komutanlığını kapsayan bir intranet ağı olan TSK-NET içerisine eklenen “*personel değerlendirme modülü*” üzerinden işlemektedir. Amir, her yılın 2 Mayıs tarihi itibari ile verilen ve sonuçları o yılın 30 Ağustos tarihinden itibaren geçerli sayılan (TSKSDK, 2015: 17) her bir sicil dönemi için, personeli hakkında önce bir “*genel değerlendirme*” yapmaktadır. Bu genel değerlendirme ile personel, amiri tarafından, “üstün başarılı”, “başarılı”, “yeterli” ve “yetersiz” olarak belirlenmiş genel performans kategorilerinden birisi içerisinde değerlendirilmektedir. Bu dört kategoriden her birinin kendisine ait puanı olup bu puan, personelin “değerlendirme taban puanını” oluşturmaktadır (TSKSDK, 2015: 20).

Personelinin genel performans kategorisini belirlemesinin ardından amir, eğer gerek duyuyor ise personel hakkında “*ayırt edici nitelik değerlendirmesi*” yapar. Bu değerlendirme, kendi içerisinde “*ortak nitelikler*” ve “*görev alanı nitelikleri*” olmak üzere iki ayrı gruba ait kriterler doğrultusunda yapılır. Amir bu kriterlerden istediği kadarını değerlendirme serbestisine sahiptir (TSKSDK, 2015: 21) .

Ortak nitelikler, her personelde bulunması, arzu edilen ve/veya mevzuat açısından zorunlu olan nitelikler olup, görev alanı nitelikleri ise personelin hali hazırda yürüttüğü göreve ilişkin ve her görev alanı için ayrı hazırlanmış niteliklerdir (TSKSDK, 2015: 21).

Amir, bu iki ayrı grup içinde belirtilen niteliğin karşısına yer alan ve personelin durumuna uyan, “kendi kategorisinde emsallerinin altında” veya “kendi

kategorisinde emsallerinin üstünde” seçeneklerinden birini işaretler. Bununla birlikte, ortak nitelikler grubunda yer alan niteliklerden en az biri işaretlendiği takdirde “genel” bir gerekçe yazma zorunluğu varken; görev alanı nitelikleri grubunda yer alan ve işaretlenen her bir nitelik için “ayrı ayrı” gerekçe yazılmalıdır (TSKSDK, 2015: 21).

Ayırt edici nitelik değerlendirmesinde yer alan her niteliğin puansal karşılığı ise farklıdır. “Emsallerinin altında” olan her bir nitelik için personelin “değerlendirme taban puanı” işaretlenen niteliğin puanı kadar düşerken, “emsallerinin üstünde” olan her bir nitelik için ise “değerlendirme taban puanı” işaretlenen niteliğin puanı kadar artar (TSKSDK, 2015: 21).

Bu değerlendirmeler sonucu elde edilen toplam puanın %95’i alınmak suretiyle, personelin “amir değerlendirmesi puanı“ oluşturulur. Bu puana, kurum tarafından yapılan “*personel fiziki değerlendirme testi*” sonucunda kendi yaş kategorisinin yeterli standartlarını karşılaması durumunda 5 (beş) puan daha ilave edilerek, personelin ilgili yıla ait “sicil notu” ortaya konur (TSKSDK, 2015: 22).

TSK sicil sistemi, aşırı amir odaklı bir sistem olarak nitelendirilebilir. Yürütülen hizmetin niteliğine bağlı olarak disiplin ve emir-komuta ilişkisinin katı bir şekilde uygulanması gerekliliği, bu durumun gerekçesini oluşturabilir. Kuvvet komutanlıkları için geçerli olabilecek bu gerekçe, görevi ve mevzuat gereği halkla içiçe olan, mülki idare ve adli teşkilat ile de hiyerarşik ilişki içerisinde bulunan jandarma ve sahil güvenlik teşkilatları için ise yeterli görülmeyecektir. Bu noktada, söz konusu boşluğu bir nebze doldurmak için, yürütülen göreve bağlı olarak ilgili personele, mülki amirce mülki sicil verilmekte, savcılarca da adli değerlendirme yapılmaktadır.

Yine sistemde, amirin değerlendirmesinin oluşturduğu not dışında sicil notuna etki eden faktör olarak sadece fiziki değerlendirmenin bulunması bir eksiklik olarak görülebilir. Görev gereği olması beklenebilecek ve nota katkı oluşturacak “silah kullanma becerisi” değerlendirme dışı tutulmuş, aynı şekilde personelin sicil dönemi içerisinde, hizmet içi eğitimlerde gösterdiği başarı ile göreve yönelik aldığı ödüller ve cezalar, doğrudan nota tevil edilmemiş, amirin sicil formuna yazacağı kanaatler ile anlandırılmıştır.



Değerlendirilecek niteliklere gerekçe yazma zorunluluğunun bulunması ve amirlerin, personeline ait sadece son 3 yılın sicillerini görebilmesi, değerlendirmenin daha nesnel ve objektif yapılabilmesine katkı sağlamaktadır. Benzer biçimde, sicil dönemi içerisinde personel ile ilgili değerlendirmelerin her an sisteme yazılabilmesi de amirden kaynaklanan değerlendirme hatalarının önüne geçilmesini amaçladığı söylenebilir.

Değerlendirme formu içerisinde “kanaatler” ve “personelin başarılı olabileceği düşünülen görev” bölümlerinin yer alması, değerlendirmenin atamalarda daha etkin kullanılmasını sağlayabilmekte, ayrıca personelin kariyer ve gelişim planını şekillendirmek açısından kuruma yol göstermektedir.

Sistemde personele sicil notu bildirilmemekte, bu durum değerlendirme faaliyetinin, geri bildirim gibi çok önemli bir unsurunun kullanılmamasını sonuçlamaktadır. Her ne kadar kurum içerisinde amirin, personeli ile görüşerek onu mesleki bilgi ve kişisel gelişim süreci konularında yönlendirmesini amaçlayan ve amirler tarafından tutulması zorunlu olan “danışmanlık kartı” uygulaması bulunuyor olsa da değerlendirme faaliyetinin geri bildirimsiz yürütülmesi, personel üzerindeki motivasyon ve yapıcı rekabet oluşturma etkisinden mahrum kalınmasına yol açmaktadır ki bunun çok önemli bir kayıp olduğu açıktır.

Ayrıca bu durumun, değerlendirme sisteminin güvenilirliğini zedelediği de söylenebilmekle beraber, amirlerin bu sayede daha rahat ve objektif değerlendirme yapabileceği yönünde bir karşıt düşünce de belirtilebilir.

Yine bu değerlendirme sisteminde alınan sicil notu, ücrete ya da terfiye yönelik herhangi bir karşılık bulmamaktadır. Buna karşın, personelin atama, kurs, yurt dışı görev vb. özlük işlemlerinde belirleyici olarak kullanılmaktadır. Ayrıca aynı rütbede 5 kez üst üste tam sicil puanı aldığı sistem tarafından belirlenen personele, mevzuatta yer alan diğer koşulları da sağladığı takdirde “mümtaz terfi şerit rozeti” ile 1 yıl kıdem verilmektedir (926 sayılı TSK Personel Kanunu, m.38/a/c).

Sicil notu 60 puanın altında olan personel ise sicil amiri değişecek şekilde başka bir göreve atanmakta, bu yeni görevinde de üç yıl boyunca aldığı sicillerin ortalaması 60 puanın altında olduğu takdirde TSK ile ilişkisi kesilmektedir (926 sayılı TSK Personel Kanunu, m.50/b/1).



#### 2.2.4.4. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Kalkınma Bakanlığı bünyesinde, kurum başkanlığına bağlı biçimde örgütlenmiş bölge müdürlüklerinden oluşan bir kurum olup, görev ve yetkileri 10/11/2005 tarihli ve 5429 sayılı Türkiye İstatistik Kanunu'nda şu şekilde belirlenmiştir:

- Resmi İstatistik Programını hazırlamak.
- Program ile belirlenen istatistiksel faaliyetlerin yürütülmesini organize etmek ve uygulanmasını sağlamak.
- Resmî istatistiklerin üretimi sırasında kullanılacak istatistiksel yöntemleri, tanımları, sınıflamaları ve standartları, ulusal ve uluslararası normlara uygun olarak belirlemek.
- Ülkenin ekonomi, sosyal konular, demografi, kültür, çevre, bilim ve teknoloji alanları ile gerekli görülen diğer alanlardaki istatistiklerini derlemek, değerlendirmek, analiz etmek ve yayımlamak.
- Resmî istatistik sonuçlarının bilimsel ve teknik açıklamalarını yapmak.
- İstatistik alanındaki bilimsel araştırma teknikleri ile istatistiksel yöntem ve bilgi teknolojilerine ilişkin gelişmeleri takip etmek ve bunların uygulanması için gerekli önlemleri almak.
- İstatistik alanındaki ulusal ve uluslararası öncelikleri dikkate alarak istatistiksel veri ihtiyacı duyulan alanları ve veri derleme yöntemlerini ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği ile belirlemek.
- Programın kurum ve kuruluşlara verdiği resmî istatistik görevlerinin yerine getirilmesini izlemek, bu kurumlarca üretilen istatistiklerin uluslararası standartlara uygunluğunu incelemek, kalite kontrolünü yapmak ve bu konularda teknik destek ve koordinasyonu sağlamak.
- Kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsediği temel ilkeler çerçevesinde, Kurumun orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek; Kurumun stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedeflerine bağlı olarak teşkilât yapısını, hizmet kalite standartlarını, yönetim hizmet ve süreçlerini sürekli geliştirici tedbirler almak.
- Programın uygulanmasına ilişkin Yıllık İzleme Raporlarını hazırlamak.

- İstatistiksel bilgilerin saklanması, kullanıcıya sunulmasını, bu alanlara ilişkin sistemlerin geliştirilmesini ve bu amaçla ulusal ve uluslararası bir bilgi ağı ve bilgi akış sisteminin oluşturulmasını koordine etmek.

- Ulusal kayıt sistemlerinin oluşturulmasında standartları tanımlamak, uygulamak ve kurumlar arası koordinasyon ile uygulanmasını sağlamak.

- Uluslararası düzeyde karşılaştırmalar yapmak amacıyla diğer ülkelere veya ülke gruplarına ait göstergeleri takip etmek, değerlendirmek ve gerekli durumlarda yayımlamak.

- İhtiyaç duyulan alanlarda veri üretilmesi, teknik kapasitenin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi amacıyla, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde araştırma ve teknik yardım projeleri hazırlamak, geliştirmek ve yürütmek.

- İstatistikle ilgili konularda diğer ülkelerle ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğini sağlamak ve uluslararası toplantılar düzenlemek.

TÜİK bölge müdürlükleri şeklinde teşkilatlanmış olup her bir bölge müdürlüğü bünyesinde kendisine bağlı olarak, “ekonomik araştırmalar grubu”, “sosyal araştırmalar grubu”, “bilgi işlem-iletişim takımı” ve “şube müdürlüğü” adı altında birimler bulunmaktadır.

Ayrıca ekonomik araştırmalar grubu içerisinde, “hane halkı işgücü istatistikleri takımı”, “hane halkı bütçe istatistikleri takımı” ve “sosyal sektör istatistikleri takımı” bulunurken; sosyal araştırmalar grubu içerisinde, “fiyat istatistikleri takımı” ile “iş-tarım ve çevre takımı” yer almaktadır.

Bu doğrultuda kurumda bulunan yöneticiler; bölge müdürleri, şube müdürleri, grup sorumluları, takım sorumluları ve takımların içerisindeki her bir beş-altı personelin bağlı olduğu “iş sorumluları” olarak sıralanmaktadır.

TÜİK, 2011 yılında sicil sisteminin kaldırılmasıyla, kamu kurumlarında personel değerlendirme konusunda oluşan mevzuat ve yöntem boşluğunu doldurma amacı ile performans değerlendirme çalışmalarını başlatmıştır. İlk uygulaması 2013 yılında, pilot bölge seçilen İstanbul Bölge Müdürlüğünde yapılan personel performans değerlendirme sistemi, geliştirilerek, 2014 yılı sonunda hazırlanan “Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı Bölge Müdürlükleri Personeli Performansının Ölçümüne İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönerge” ile “Personel Performans

*Göstergeleri (PPG) Sistemi”* adı altında 2015 yılından itibaren tüm TUIK bünyesinde uygulanmaya başlanmıştır.

Uygulanan PPG sisteminin esasları, *Şeffaflık, Geri Besleme, Hedef Koyma ve Benimsetme, Performans - Motivasyon İlişkisini Oluşturma, Ödül - Performans İlişkisini Oluşturma ve Bireysel Veri Gizliliğini Sağlama* olarak belirlenmiş (ilgili yönerge, m.5) ve değerlendirme süreci ile kuralları bu esaslar doğrultusunda belirlenmiştir.

PPG sisteminde personelin performans değerlendirmesi, Ocak ve Temmuz aylarında olmak üzere yılda iki kez, altı aylık dönemi kapsayacak biçimde yapılmaktadır (ilgili yönerge, m.6-4,5).

Kurum içi bilgisayar ağı içerisinde yer alan performans değerlendirme modülü üzerinden yürütülen performans ölçüm ve değerlendirmesi, bölge müdürlüğü bünyesindeki her bir takım içerisinde ayrı ayrı yapılmaktadır (ilgili yönerge, m.6-7). Takımların görev alanları ve iş yükleri farklı olduğundan, bu uygulamanın daha adaletli bir değerlendirme için isabetli olduğu söylenebilir.

Sistem kapsamında her bir personel, “idari” ve “teknik” olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir. Personelin dönem içerisinde yürüttüğü ve sisteme kaydedilen (dış anket görev sayısı, anket doğruluk oranı, anket geri dönüş oranı vb.) ait teknik veriler, öncelikle iş sorumluları tarafından kontrol edilmektedir. Bu veriler, sistem tarafından otomatik olarak hesaplanarak personelin “teknik performans puanı” olarak belirlenmektedir. Ardından sırası ile iş sorumlusu, takım sorumlusu ve grup sorumlusu tarafından değerlendirme modülü içerisinde yer alan bir form doldurularak personele, tavır ve hareket, disiplin, saygı, zamana riayet, devamlılık, iletişim, vatandaşla iletişim gibi konuların değerlendirildiği ve yine sistemce otomatik hesaplanan bir “idari puan” verilmektedir.

Personelin bağlı olduğu, sırası ile iş sorumlusu, takım sorumlusu ve grup sorumlusu tarafından verilerek sistemin kaydettiği idari puanların ortalaması ve ilgili verilerin girilmesi ile sistem tarafından otomatik belirlenen teknik puanın ağırlıklı toplamı, personelin nihai PPG puanını oluşturmaktadır (ilgili yönerge, m.6-13). Hesaplanan bu nihai PPG puanları ise tüm personele tebliğ ve ilan edilmektedir.

Alınan PPG puanına göre başarılı bulunan personele, her yıl yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararının Ücretler başlıklı maddesinde belirtilen orana göre

hesaplanan ve bir değerlendirme dönemi (altı ay) boyunca alınan maaşa ilave olarak verilen ek bir ücret ödenmektedir (ilgili yönerge, m.6-10). Ödül alacak personel sayısı ise yine aynı orana göre, TUİK İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı tarafından hesaplanarak bölge müdürlüklerine bildirilmekte (ilgili yönerge, m.6-8), bölge müdürlükleri ise bu sayıları değerlendirme döneminden önce tüm personele duyurmaktadır.

Personelin almış olduğu PPG puanları muhafaza edilerek sonraki değerlendirme dönemleri için personelin gelişimini izlemek adına bir referans olmakta; puanlar ek bir ücret alınması için belirleyici olmasının yanında, personelin tayin talepleri, terfi durumları ve disiplin işlerinde de göz önüne alınan temel etkenlerden birisi olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, ödül hak etmeyen diğer personele ise doğrudan herhangi bir cezalandırıcı işlem yapılmamaktadır.

Performans değerlendirmesi kapsamında, her değerlendirme döneminde (Ocak ve Temmuz) iş sorumlusu ve takım sorumlusu tarafından kendisine bağlı olan personel ile birebir, geliştirme odaklı “geri bildirim görüşmesi” yapılmaktadır (ilgili yönerge, m.6-18). Ayrıca Bölge Müdürü tarafından da tüm personele PPG ölçüm sistemi, göstergeler ve hesaplamalar hakkında düzenli aralıklarla bilgi verilerek sistemin bireysel/kurumsal faydası açıklanıp, beklentiler net biçimde ifade edilmektedir (ilgili yönerge, m.6-17).

Yine yöneticilerin performans değerlendirme sürecine ilişkin bilgilendirilmeleri, süreç ile ilgili görüş-önerilerinin alınması ve bölge müdürlüğü bünyesinde görevli personelin genel bir performans değerlendirmesinin yapılması amacı ile yılda en az bir kez bölge müdürü başkanlığında grup ve takım sorumluları ile birlikte genel değerlendirme toplantısı gerçekleştirilmektedir (ilgili yönerge, m.6-19).

Bu doğrultuda olmak üzere, belirlenen esaslar, uygulama yöntemi ve şekli, amaçlanan çıktılar, geri besleme mekanizmasının varlığı ile sonuçların analizi ve kullanım biçimi göz önüne alındığında, içinde bulunduğumuz dönem itibari ile performans değerlendirme sistemini hali hazırda en etkin ve amacına uygun kullanan kurumun TUİK olduğu söylenebilir.

### 2.3. Karşılaştırmalı Perspektifle Kamu Personeli Performans

Ülke uygulamaları karşılaştırmalı olarak genel olarak incelendiğinde, kurumsal performans değerlendirme ile bireysel performans değerlendirme uygulamalarının tamamlayıcı unsurlar olduğu ve bunun için birlikte ele alındığı görülmektedir (OECD, 2012). İncelenen tüm ülkelerde, ülkemizdeki gibi performans ile ücret ilişkisinin kurulmaya çalışılmakta olduğu ve personelin motivasyon ile performanslarını ve verdikleri hizmet kalitesini artırmaları ortak amacı doğrultusunda, tüm ülkelerin mevzuatla desteklenen değerlendirme sistemleri dizayn ettikleri dikkat çekmektedir.

Değerlendirme sistemi, ABD, İtalya, Fransa ve Almanya’da çıktılarının ölçülmesi ağırlıklı oluşturulmuş iken, İngiltere ve Japonya ‘da, ülkemizdekine benzer biçimde hizmet kalitesindeki oluşan farklılaşma ve/veya kamu hizmeti alanların memnuniyet dereceleri daha çok dikkate alınmıştır (Köseoğlu, 2014: 125; OECD, 2005).

ABD ve İngiltere kamu personel sistemlerinde uygulanmaya başlayan performans değerlendirme uygulamaları zamanla diğer ülkelere de yayılmış, ancak ülke örneklerinin hiçbirinde tüm kamu yönetimini aynı oranda kapsayan bir sistem olmadığı, ülkemizdekine benzer biçimde parçalı ve farklı uygulamalara gidildiği görülmektedir. Yine ABD, Japonya, İngiltere ve Almanya’da ülkemizdeki uygulamalara benzer şekilde bütün personel sınıfları performans değerlendirme kapsamı içine alınmışken, Fransa ve İtalya, yöneticilerin bireysel performanslarının değerlendirilmesini daha ağırlıklı tutmuştur (OECD, 2005).

Yine örnek ülkelerin tamamında ülkede, ülkemizdekine benzer biçimde bölüm, başkanlık veya kurum biçiminde kurgulanarak yürütülen bir “kamu personel idaresi” ile kamu personelinin performansını artırma amaçlı bir eğitim biriminin oluşturulmuş olduğu görülmektedir (Koç, 2011: 51).

Ücretin performansa dayalı kısmının oranı da ülkelerde farklılık göstermektedir. Ülkemizde bu kısım, ücrete ilave edilen ayrı bir ödeme kalemi iken, incelenen ülkelerde ise genel olarak performans ücretinin temel ücretin belirli bir yüzdesi alınarak hesaplandığı söylenebilir. Uygulamada Almanya ve İtalya ve Japonya’nın ülkemizdekine benzer biçimde bireysel performans primlerine yönelik

olarak yasal düzenlemeler yapmış olmaları bir diğer önemli husustur (OECD, 2005; OECD, 2012).

Ülke uygulamaları incelendiğinde, bireysel performansa dayalı ücret ile takım performansına dayalı ücret uygulamalarının aynı anda uygulandığı örneklerin varlığı görülmektedir. Japonya, Fransa ve İngiltere’de iki yöntemin aynı anda ya da kurumsal farklılaşmalar ile ayrı ayrı uygulandığı örnekler bulunmaktadır. İncelenen diğer ülkeler ise bireysel performans uygulamalarını tercih etmektedirler (Koç, 2011: 51). Ancak ülkemizde takım performansı yerine kurum performansı uygulanmakta, bu uygulamanın olduğu kurumlarda ise bireysel performansın henüz göz ardı edildiği görülmektedir.

Yasal açıdan sistemin desteklenmesi bakımından ise Almanya ve İtalya ile nispeten Fransa’nın performans değerlendirme konusunda özel yasal düzenlemeler oluşturduklarını ve değerlendirme sistemini uyguladıkları, diğer ülkelerde ise performans değerlendirmesinin kamu reform ve bütçe kanunları içerisinde yer aldığı görülmektedir (OECD, 2012). Ülkemizde ise performans değerlendirme sistemi, reform çabaları içerisinde teklif metinlerde ve çeşitli kanun metinlerinin içinde başlık olarak yer almakta ve yönetmelikler düzeyinde hazırlanıp uygulanmaya çalışılmaktadır.

Örnek ülkelerin ve benzer şekilde ülkemiz değerlendirme uygulamalarına getirilen eleştiriler ise, personel performans değerlendirme sisteminin performansı artırma konusunda çok yeterli olmadığı belirtilmektedir. Performans ile ücret arasında oluşturulan bağın zayıflığı yani performans ödemelerinin nicel azlığı, bu konudaki personel motivasyonunu düşürmekte; sistemin etkisini doğrudan belirleyen etkenlerden olan değerlendirmenin güvenilirliği ve objektifliği konusundaki özellikle yöneticiler bakımından İtalya ve Almanya’da sıkıntılar görülmekte; sistem uygulamasında herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılması ihtimali de personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (OECD, 2005).

Tüm bunların yanında, değerlendirme sisteminin düzenlenmesinde ve uygulanmasında tespit edilen sıkıntıların özellikle mevzuat eksikliklerinin giderilmesi, performans-ücret ilişkisinin artırılması ve bu konuda kamu kurumlarında belirli yerleşmiş bir kültürün oluşturulmasıyla (Ceylan, 2009: 76) çok daha olumlu

sonuçlar alınacağını ve amaca ulaşma derecesinin artacağını söylemek yanlış olmasa gerektir.

Nitekim rnek verilen ülkelerde personel performans değerlendirme sisteminin kapsamı, yöntemi, ve ayrılan bütçe oranı farklılık gösterse de söz konusu ülkelerin hepsinde özellikle yöneticilerin değerlendirme uygulamalarına sıcak baktıkları ve bu yönlü uygulamaların devamını istedikleri görülmektedir (Koç, 2011:53). Bu itibarla, genel olarak ülke uygulamaları değerlendirildiğinde personel performans değerlendirme sistemlerinin, açık, adil, objektif, personele de danışılmak suretiyle, katılımcı bir anlayışla dizayn edilmesi ve performans-ücret ilişkisinin sıkılaştırılması ile çok daha başarılı ve etkili olacakları söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ANLAYIŞLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE ETKİLERİ

Yöneticiler, farklı yönetim anlayışlarına sahiptirler ve bu anlayışlarını yönetsel uygulamalarına ve kararlarına yansıtılmaları gayet doğal olarak kabul edilebilir. Performans değerlendirme ise, hem personel ve hem de kurum açısından sonuçları oldukça önemli olan bir yönetsel uygulamadır. Bu uygulama sürecinde, hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın ve hangi amaç hedeflenirse hedeflensin, değerlendirilen kişi olan çalışanın amiri yani yönetici, değerlendirme sürecini yürüten ve sonuçlara temel oluşturan verilerin önemli kısmını değerlendirme sistemine sağlayan kişi olduğundan, kilit bir konuma sahiptir. Bu çalışmanın temelini teşkil eden araştırma konusu, yani değerlendirmenin etkinliğinin ve etkililiğinin en üst seviyede gerçekleşmesi bakımından yöneticinin niteliği ve taşıdığı sorumluluklar açısından değerlendirme sürecine etkileri, bu bölümde irdelenmeye çalışılacaktır.

#### 3.1. Yöneticiler Ve Yönetim Anlayışları

Yönetim konusu üzerinde çalışan çok sayıda araştırmacıdan her biri farklı bir yönetici tanımlaması yapmakla beraber, bu tanımların çoğunun, net ve tam anlaşılır olduğu söylenememektedir. Bennis, yöneticiyi, “bulunduğu konumun gerektiği oranda sahip olduğu bilgi ve becerileri uygulamaya yansıtan kişi” olarak tanımlarken; Şimşek ise “otoriteyi, emir verme gücünü kullanan, ödüllendirme ceza verme yetkisine sahip olan kişi” olarak tanımlamıştır. Yine “işin yürümesi için planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonları yerine getiren kişi” (Arıkan v.d. 2007: 286), “hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak yolu bulabilen kişi” (Zel, 2011: 93) ve “mevcut koşullar altında organizasyon için en iyi sonucu üretebilmek için çalışan kişi (Koçel: 2015: 447) tanımlarının da yönetici için yapıldığı görülmektedir.

Yöneticiliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, çakışıkları noktalarda bile kafa karışıklığı yapabilmektedirler. Bunun temel nedeni, yöneticiliğin uygulandığı her ortam ve uygulayan her kişi için farklı özellikler göstermesidir (Pfeffer, 2002: 27). Nitekim Stogdill, yönetim teorileri konusunda yaptığı araştırmasında, yönetici kavramının, neredeyse bu kavramı tanımlayan kişi sayısına



denk olacak şekilde farklı tanımlandığını ifade etmiştir (Bass, 1990: 7; Bulut ve Bakan, 2004: 153).

Bununla birlikte, bu çalışmada, sayısız tanımlamanın kategorilendirilmesi neticesinde “anlayış” olarak tanımlanabilecek yönetim uygulama şekillerinden literatürde ortak olarak en çok ifade edilen (Wright,1997: 71; Zel, 2011: 28; Alganer, 2002: 14; Bass v.d, 2003: 207; Eren, 2015: 453; Güney, 1997: 213; Doğan, 2001: 28; Bulut ve Bakan, 2004: 151; Ergeneli, 2006: 235; Peker, 2003: 79...) ve bu açıdan en kapsayıcı oldukları düşünülen üç temel yönetim anlayışı (uygulaması) incelenmiştir.

### **3.1.1. Otoriter Yönetim Anlayışı**

Otoriter yönetim tarzı, tüm yetkilerin yöneticide toplanması ve kararların sadece yönetici tarafından alınması esasına dayanmaktadır. Bu tip yönetim tarzına sahip yöneticiler, doğal olarak katı bir denetleyici olup, görevi gereği kendisine verilmiş olan yetkilerin (ceza-ödül verme vb.) verdiği güven ile hareket ederler (Peker, 2003: 17).

Bu doğrultuda, görevin başarısını tehdit eden küçük bir hata karşısında bile ilgili personele çok şiddetli cezalar uygulayabilirler (Erdoğan,1991: 337). Aynı şekilde, sadece vereceği ödüllerin motivasyon sağladığına inandığından (Halis, 2003: 36), ödüllendirmeyi görevin amacına ulaşmasına bağlı olarak ve oldukça sınırlı biçimde kullanır.

Likert, geliştirdiği Sistem-4 modelinde “üretim merkezli” olarak tanımladığı otoriter yöneticilerin temel özelliklerinin, görevin teknik tarafının üzerinde durmaları ve en iyi şekilde yerine getirilmesini tek amaç olarak görmeleri olduğunu belirtmiştir (Robbins, 2000: 86).

Yine bu yöneticiler, çalışanların, tüm isteklerine koşulsuz bir şekilde uymalarını isterlerken personelinin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate almamaktadırlar. Black ve Mouton, hazırladıkları “yönetim ızgarası” nda, otoriter yöneticiler için “görev yöneticisi” ifadesini kullanmışlar, bu yöneticilerin otoritelerini kullanarak verimliliği sağlarken insan ilişkilerine en alt düzeyde önem verdiklerini vurgulamışlardır (Ergün, 2000: 31).

Benzer şekilde Paul Hersey ve Ken Blanchard, yönetici modellerini belirlemek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında Tarz-4 olarak tanımladıkları yönetici

tipine denk geldiği söylenebilecek olan otoriter yöneticilerin, çalışanlarla ilişkilerinin zayıf, onlarla olan iletişimlerinin çok dar bir çerçevede olduğunu belirterek, bu kişilerin görev ve amaçlar konusunda da çalışanlarını yönlendirme ve teşvik gayretlerinin hemen hiç bulunmadığını ifade etmişlerdir (Anderson, 2001: 86).

Otoriter yönetici, insanların genellikle çalışmayı sevmeyip mümkün olduğu kadar çalışmamak için bahaneler bulmaya uğraştıklarını ve aynı zamanda personelin sadece pasif bir öge olduğunu öngören McGregor'un X kuramı doğrultusunda hareket ederek (Hodgetts ve Luthans, 2003: 412) kurumsal amaçların ve kurum vizyonunun belirlenmesinde personeline herhangi bir söz hakkı tanımadan onları kendi belirlediği amaçlar ve vizyon doğrultusunda yönlendirmektedir. Ayrıca kurum içerisinde görevlerin dağılımını yaparken de personelin kişisel özellik ve yeteneklerinden çok kendi belirleyeceği standartları gözönüne almaktadır.

Nitekim Vroom ve Yetton, 1973 yılında yayınladıkları “Liderlik ve Karar Verme” (Leadership And Decision Making) adlı çalışmalarında otoriter yönetici için, “sorunları çözmek ya da karar almak için kendi elinde var olan bilgiyi kullanır, kimseye bir şey sormaz” ifadesini kullanmışlardır (Peker, 2003: 19).

Otoriter yöneticilere göre, personelin çok büyük kısmının, Gary Yukl tarafından olgunluk düzeyi olarak tanımlanan ve çalışanların bir işi başarmak için gerekli olan özelliklerinin seviyesini yansıtan derecelendirme sisteminde “OD-1” olarak ifade edildiği (Yukl, 1994: 105) gibi, kurumsal amaçları gerçekleştirecek bilgi ve beceri düzeyleri zayıf ve aynı zamanda verilen görevleri başarma istekleri azdır. Bu yüzden de yönetici olarak kurumun etkinliğini sürdürmek için tüm kararları kendisi almalı, çalışanlarını da görevlerini yapmaları için sürekli gözlem ve denetim altında tutmalıdırlar.

Aynı nedenle bu tarz yöneticiler, sahip oldukları bu anlayışın, özellikle karar alma hızını ve yerindelik derecesini artırarak kurumun yürüttüğü hizmetlerin daha etkili verilebildiğini düşünmektedirler (Eren, 2015: 410).

### **3.1.2. Demokratik Yönetim Anlayışı**

Bu yönetim tarzı, yöneticinin, çalışanlarını karar alma sürecine etkin biçimde dahil etmesi temelinde şekillenmektedir. Demokratik yöneticiler, kurumsal amaçların

gerçekleştirilebilmesinin, çalışanların yönetsel faaliyetlere katılımının ve rahat bir iletişim imkanının sağlanması ile olabileceğini düşünmektedirler (Halis, 2002: 38).

Nitekim bu katılım ve iletişim unsurlarını vurgulayan Bass, demokratik yönetimi, iki ya da daha fazla grup üyesi arasında, grup üyelerinin beklentilerini ve algılarını çevreleyen durumlarla ilgili olarak yapım süreçlerinden oluşan bir etkileşim olarak tanımlamaktadır (Bass v.d, 2003: 211; Bass, 1990: 105).

Bu tarzı benimseyen yöneticiler, çalışanların kurumsal kararlara katıldıkları ve doğru yönlendirildikleri zaman, yeteneklerini en üst düzeyde gösterecekleri ve kişisel amaçlarını kurumun amaçları ile örtüştüreceklerini savunurlar (Ertürk, 2000: 51). Bu nedenle amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, görev paylaşımı yapılmasında ve görev tanımlarının oluşturulmasında çalışanlarından aldıkları fikirleri dikkate almaktadırlar (Alkın ve Ünsar, 2007: 81). Nitekim McGregor'un, çalışanın kuruma yönelik katılım ve bağlılığını simgeleyen Y kuramına göre de çalışanların örgütün hedeflerine karşı kayıtsız davranması yöneticilerin katılımcı olmayan tutumlarından kaynaklanmakta olup, çalışanlara verilecek söz hakkı bu olumsuzluğu giderebilecektir.

Hersey ve Blanchard'ın Tarz-3 tipi yöneticilerine de karşılık gelebilecek bu kişiler, çalışanların karar alma aşamasında daha fazla sorumluluk almalarını ister ve onları bu konuda yönlendirirler. Bu sayede çalışanların, yine Hersey ve Blanchard'ın deyimleri ile "hazır olacaklarını" yani belirli görevi yerine getirmedeki istek ve kabiliyetlerini azami ölçüde kullanacaklarını düşünürler (Zel, 2011:125).

Bu yöneticiler, kriz dönemleri hariç olmak üzere kurum amaçlarını çalışanların kararlarına göre yönlendirir (Şimşek, 2002: 105). Bu doğrultuda kurum çalışanları, kendi içlerinde tartışarak olgunlaştırdıkları, göreve yönelik düşünce ve görüşleri, yöneticilerine açıklık ve rahatlıkla aktarabilmek yönünde teşvik edilmekte (Eren, 2015: 421), kullandıkları inisiyatiflerin de risklerini taşımaktadırlar.

House'a göre de böyle bir yönetici, "katılımcı" olarak nitelenerek, amacın gerçekleştirilmesi için gerekli yol ve yöntemlerin tespiti aşamasında çalışanlarıyla birlikte karar vermekte ve grup üyelerini amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında cesaretlendirmektedir (Anderson, 2001: 95).

Vroom ve Yetton ise bu tarz yöneticileri, "danışmacı" olarak tanımlamaktadır. Onlara göre yöneticinin örgüt içerisinde yaptığı en önemli işlerden

birisi karar almaktır. İyi kararlar örgütün hedefini başarmasını sağlarken, kötü kararlar örgütü başarısızlığa götürecektir (Peker, 2003: 79). Buna paralel olarak ta yönetici, sorunu çalışan ilgili kişilerle bireysel olarak paylaşır ve daha sonra ise ya çalışanların kararını yansıtarak ya da sırf kendi kararına bağlı olarak sorunu çözer veya kararını alır.

Demokratik yönetici, çalışanlarla olan diyalogu gelişmiş olduğundan, onlar ve kurum içi sempatik ortam hakkında detaylı bilgilere sahiptirler ve bundan yararlanarak da hangi çalışanından hangi görevlerde daha çok verimli kullanabileceğini tespit ile ilgili kişiyi, eğitim, deneyim ve kişisel özelliklerini de göz önünde bulundurarak bu görevlere kanalize eder ve hazırlar (Eren, 2015: 421). Aynı zamanda bu yönetici, çalışanlara, duygusal ve ahlaki olarak olgunlaşma süreçlerini geliştirme amaçlı yardımlarda bulunmaktadır.

### **3.1.3. Değişimci/Yenilikçi Yönetim Anlayışı**

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin yürütülmesi ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi için yönetici tarafından oluşturulacak etkili bir vizyon doğrultusunda çalışanların hep birlikte hareket etmelerini ve sorunların çözümü konusunda yöneticilerin çalışanlarını etkili biçimde yönlendirerek onlarda gerekli düşünce ve davranış değişimini sağlayabilmeyi amaç edinmiş olan yönetim tarzıdır.

Bu yöneticiler, kendilerini değişimin, sürekli ve gerektiği anda yapılacak bir dönüşümün bir parçası olarak görmektedirler. Esnek ve öğrenmeye açıktırlar, analitik düşünebilme yetenekleri çok yüksektir, koşulları en ince ayrıntısına kadar kontrol etmeye büyük önem verirler. Bu nedenle de çalışanlarını değişimi istemeye yöneltme, onları geliştirme, motive etme ve ihtiyaçlarını karşılama gayreti içerisindedirler (Top vd., 2010: 219-220).

Kurumlarında değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler olan değişimci yöneticiler, çalışanlarının gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştirmekte (Koçel, 2003: 187), kurum açısından için iyi olacaklarını düşündükleri uygulama ve yöntemleri çalışanların da isteyerek benimsemelerini sağlamak ve onları oluşturulan vizyon doğrultusunda yönlendirmektedirler (Ergeneli, 2006: 235).

Bu tarz yöneticilerin, Black ve Mouton'un "ekip yönetimi" olarak adlandırdığı yönetim anlayışını benimsemiş oldukları söylenebilir. Bu itibarla bireysel yetenekleri ortaya çıkarmak ve bu sayede özgüvenleri artan çalışanlarını kurumsal amaçlara kanalize etmek, yöneticinin temel amacını teşkil eder (Bass, 1990: 26).

Bu amacı gerçekleştirmek için yönetici, çalışanlar ile onların kişisel ihtiyaçlarına önem verecek ve göreve dönük çalışmaları ile hedeflerini şekillendirmede onlara yardımcı olacak biçimde etkili bir iletişim ağı kurmuş durumdadır (Wang, 2012: 32). Yine, çalışanlarının kişisel gelişimlerinin sağlanmasını hedefleyen bu yöneticiler, kişisel gelişimin etkisiyle de onların görevlerinde daha başarılı olacağını savunmaktadırlar

Davranışlarında son derece ılımlı ve samimi olan, çalışanların görev ve sorumlulukları açısından bir rehberlik rolü üstlenen ve onlarla diyalogları sakın ve gelişime açık alan dönüşümcü yöneticinin, bu anlamda Hersey ve Blanchard'ın Tarz-2 tip yönetici modeline uygun bir kalıp oluşturduğu söylenebilir.

Yine bu yöneticiler, çalışanlarının, Yukl'un çalışanlara ait sınıflandırmasında OD-4 seviyesini temsil eden ve işi başarmak için hazır, güvenleri fazla ve inisiyatif almaya hazır bir olgunluk seviyesinde (Yukl, 1994: 105) olduklarını düşünmekte, bu nedenle de onlara karşı müdahaleci olmaktan çok, bir gözlemci ve yönlendirici bir davranış tarzı sergilemektedir. Bu rolü üstlenmiş olan yöneticinin amacı, çalışanlara ilham vererek ve inanç aşıl原因arak, onların çalışma isteklerini motive ederler ve böylece orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Likert, Sistem-4 modelinde bu tarz bir yöneticinin bulunduğu kurumlarda çalışanlara verilen önemin yüksekliği seviyesinde motivasyonlarının artacağını buna paralel olarak ta kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artacağını belirtmektedir (Robbins, 2000: 89).

Çalışanlarının her zaman kendilerine daha iyi nasıl yapabilirim, daha fazla nasıl başarılı olabilirim sorularını sormasını bekleyen ve kendi amaçlarını kurumun amaç ve ihtiyaçlarını birbirine uyumlaştırmak için gayret göstermesini tavsiye ederek kurumsal verimliliği arttırmayı hedefleyen bu yöneticiler, Vroom ve Yetton tarafından "grup yöneticisi" olarak tanımlanmış, bu kişilerin oldukça etkili iletişim ve danışma sistemi oluşturdukları belirtilmiştir (Zel, 2011: 131).

Kamu yönetiminde, yönetsel gelenek, sosyo-kültürel etki, mevzuat baskısı ve kişilik özelliklerinin birlikte oluşturduğu söylenebilecek şekillendirici güç nedeniyle, yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları değişiklik göstermektedir.

Bu anlamda ülkemizdeki kamu yöneticilerinin de ortak olarak taşıdıkları bir takım özellikler olduğu belirtilebilir (Tengilimoğlu, 2005: 10-12; Eryılmaz,1995: 234; Ergun: 1991: 28; yıldız: 2002:438; Özsalmanlı, 2005: 145):

1. Yöneticiler değişime kapalı durmakta, geleneksel uygulamalara bağlı kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum aynı zamanda onların katı kuralcı ve mevzuatın özüne değil, metnine bağlı olmalarını sonuçlamaktadır.

2. Astlarına güven konusunda sıkıntı yaşamakta ve bu yüzden aşırı kontrolcü davranmakta, yetki devrinden kaçınmaktadırlar.

3. Yöneticiler sadece atandıkları/kendisini atayan kişinin/kurumun çıkar ve beklentilerini ön planda tutmakta, bu itibarla personel ile kurumun amaç ve beklentilerini uyumlaştırma konusunda zayıf kalmaktadırlar.

4. Yöneticilerin astları ile iletişimleri gelişmemiş/gelişmemiştir.

5. Yöneticiler özellikle bürokratik üstlerin beklentilerini karşılayabilmek adına yürütülen işe, insan ilişkilerinden çok daha fazla önem vermektedirler.

Belirtilen özellikler doğrultusunda ülkemiz kamu yöneticilerinin daha çok otoriter bir yönetim uyguladıkları söylenebilirse de özellikle son yıllarda devlet-vatandaş ilişkisindeki vatandaş yönlü değişimin, kamu hizmeti anlayışındaki gelişmelerin ve iletişim konusundaki gelişmeler ile kamu-özel sektör etkileşim oranındaki artışın, kamu yöneticilerinin uyguladıkları yönetim tarzlarında birtakım değişiklikler oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu anlamda literatürde yakın zamanda bu yönlü yani ülkemizdeki kamu yöneticilerinin yönetim anlayışlarını belirleyici bir araştırma çalışması tespit edilemediğinden, bu çalışma kapsamında merkez ve taşra kamu kurumlarında yürütülen ve sonuçları çalışmanın son bölümünde tartışılan alan araştırmasının, literatüre bu konuda da katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

### 3.2. Performans Değerlendirme Sürecinde Yöneticinin Konumu Ve

#### Etkisi

Yöneticilerin çalışanlara karşı davranış biçimleri ile oluşturulan fiziksel ve psikolojik ortamın, çalışanlar üzerinde oluşturacağı etki, doğal olarak yadsınmaz. Sözü edilen bu etkinin oranı, çalışanın karakterine, yürüttüğü göreve, kurumun işlevi ile kültürüne ve bizatihi yönetici hakkındaki genel kanıya göre değişmekle birlikte, genel itibari ile yöneticinin uyguladığı yönetim tarzına göre şekillenmektedir.

Otoriter yönetim anlayışına sahip olan bir yönetici, tüm yetkileri kendisinde topladığından, astların kararlara katılımı düşünülemez. Bu durumun, yaradılışı itibariyle birey olarak kendisine saygı duyulması ve önemsenmesi ihtiyacı taşıyan çalışanda bir tatminsizlik oluşturacağını söylemek elbette yanlış olmayacaktır (Arıkanlı, 2004: 72).

Yine bu yöneticiler, görev odaklı olduklarından, iletişime kapalı olmanın yanında, görevin yerine getirilmesine yönelik en ufak bir aksamayı şiddetli şekilde cezalandırmaktan ve bunun için de kanunun kendisine verdiği tüm yetkileri kullanmaktan çekinmezler. Bu durum, astların tedirgin ve korku içinde olmalarına neden olarak, motivasyonu ve verimliliği çok olumsuz etkiler (Doğan, 2007: 29). Ast, sadece işini aksatmadan yapmak için çalışan ve emirleri sorgusuz ve hiçbir eksiltme ya da ilave yapmadan yerine getiren adeta bir robot halinde çalışır.

Bu durum, çalışanların görevlerini, kendisine geliştirmek amacıyla teslim edilmiş bir işlevsel süreç olmaktan çok, sadece bir zorunluluk olarak görmelerini sonuçlar. Kendini dışlandığını ve yeteneklerinin de harcanmakta olduğunu gören gerçekten üstün nitelikli çalışanlar da zamanla bu durumu kanıksar ve körelirler (Covey, 2005: 365).

Otoriter yönetim tarzı, çalışanlarda, kendini çoğunlukla zorunlu bir itaat biçiminde gösteren bir korku hissi meydana getirir. Bu zorunlu durum, görevlerde vasatlığı ve rutinliği beraberinde getirir. Otoriter yönetici tarafından katı biçimde uygulanan ödül - ceza sistemi, verilen ödül ile taktir edilmişlik hissi kısa süreli de olsa doyurulan çalışana “gülümseyerek itaat ettirdiği” gibi, ceza nedeniyle kendisini iyice dışlanmış hisseden ve tedirginliği artan çalışanda içe kapanıklık ve rutinlik veya boşvermişliği tetikleyecektir (Covey, 2005: 366).

Demokratik yöneticiler ile çalışan astlar ise kararlara katılımı sağlandığı için, saygı ve önemsenme arzularının tatmin edilmesine bağlı olarak motivasyon açısından üst seviyelerde olacaklardır (Sapançalı, 1993: 61). Yüksek motivasyon, verimlilik artışı ile birlikte amire ve kuruma olan bağlılığı artıracaktır. Burada amire bağlılık, ona mahcup olmamak için daha fazla çalışmayı; kuruma bağlılık ise, bütünü bir parçası olmanın verdiği mutlulukla daha verimli olma gayretini beraberinde getirecektir. (Feldman ve Hugh, 1986: 196).

Yine böyle bir yönetici ile çalışanlar, yöneticileri ile rahat iletişim kurabildikleri için kendilerini ifade etmekte ve sıkıntıları ile beklentilerini rahatlıkla belirtebilmektedir. Bu durum çalışana psikolojik olarak büyük bir rahatlama sağlamaktadır (Küçüközkan, 2015: 98). Ödül ve ceza sisteminin kullanımı, bu yöneticiler tarafından daha işlevsel ve çok amaçlı olarak sağlandığından, çalışan üzerinde her halde daha etkili olmaktadır. Çalışan tarafından ödül, motive edici bir unsur, ceza ise kendini sorgulama ve yenileme fırsatı olarak görülebilmektedir (Şahin ve Örselli, 2004: 661).

Değişimci bir anlayışa sahip yöneticilerle çalışanlar, önemsenmenin yanında sahiplenme hissi de taşımaktadırlar. Bu yöneticiler, astlarını devamlı surette yönlendirmekte ve özellikle onların kişisel gelişimleri için gayret sarf etmekte olduklarından, kurum içinde böyle bir his oluşturmaları normal karşılanmaktadır (Eren, 2015: 423).

Bunun yanı sıra yeniliklere açık olan bir yönetici ile çalışanlar, kendilerini geliştirmek için her türlü çabayı gösterebilecek ve bununla ilgili fikirlerini dürüst ve yapıcı olarak görüş bildirecek bir yöneticiyle paylaşabilecek olmanın verdiği rahatlığa da muhatap olacaklardır.

İletişim kanallarının açık olması da çalışanların hem yöneticileri hem de birbirleri ile doğrudan ve etkili biçimde irtibat kurmasını sağlamaktadır. Bunun sonuçları olarak, kurum kültürünün sağlamlaşması ile aidiyet ve sahiplenme duygusu pekişirken, oluşacak eşgüdüm ile de meydana gelecek sinerjiden tüm çalışanlar olumlu etkilenecektir. Çalışan görevini severek yapacak, görevin en verimli ve etkili biçimde yürütülmesi için sahip olduğu tüm yetenekleri kullanacak ve tüm gayretlerini görevine yönlendirecektir (Koçel, 2014: 729).



### 3.2.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Yöneticinin Sorumlulukları

Değerlendirme faaliyetini tek başına, öyle olmadığı zaman da büyük oranlı biçimde yürüten yönetici, bu bakımdan performans değerlendirme sürecinde kilit bir roledir. Yöneticinin, böyle önemli bir sorumluluğu yürütürken oldukça dikkatli olması gereğinin yanı sıra birtakım formal-informal etkileyicilerin ve sınırlayıcıların bulunduğu bilinci içerisinde hareket etmesi gerektiği açıktır.

Yöneticinin bu süreci yürütürken uyması ve/veya her zaman göz önünde bulundurması gereken hususlar, onun bu konudaki sorumluluklarını teşkil etmektedir ki bunlar üç temel başlık altında incelenebilir (Eraslan 2011: 41-45; Yatkın, 2013:8; Tozlu: 2014: 27; Bilgin, 2007: 67-69):

#### 3.2.1.1. Yasal Sorumluluk

Yöneticinin performans değerlendirme süreci açısından, yasal mevzuat gereğince uymak zorunda olduğu kurallar, onun yasal sorumluluklar olarak adlandırılırlar.

2011 yılında nota dayalı sicil sistemi kaldırılmadan önce yürürlükte olan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, sicil amiri konumundaki yöneticilerin, değerlendirmelerini yaparken, “*devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmalarını*” (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (DMSY), m.19) esas almaları gerektiğini belirtmekteydi. Ayrıca yönetmelikte, gerçeğe aykırı değerlendirmelerde bulunan yöneticilerin ise değerlendirmelerinin geçersiz olacağı ve bunlar hakkında cezai hükümlerin saklı olduğu (DSMY, m.19-20) vurgulanmaktaydı.

Bununla birlikte, Yükseköğretim kurumları ile TBMM, TSK ve EGM gibi kurumların yürürlükteki mevcut personel değerlendirme sistemlerinde de yöneticiye verilen sorumluluğun hem cezai ve hem idari açıdan yaptırımlara bağlanmış durumda oldukları görülmektedir. Örneğin, 26.06.2013 tarihinde yürürlüğe giren TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı Personeli Performans Değerlendirme Yönergesi m.14’te, değerlendiricilerin bu konudaki görev ve sorumlulukları belirtildikten sonra, “*bu esaslara uymadıkları tespit edilenler hakkında 657 sayılı Kanunun disipline*

*ilişkin hükümlerinin uygulanacağı*” belirtilmiştir. Benzer şekilde 04.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren EGM Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği m.8/4’te de *“hukuken kabul edilebilir mazereti olmaksızın”* personelinin performans değerlendirmesini gereği gibi ve zamanında yapmayan amirler hakkında *“Emniyet Örgütü Disiplin Tüzüğü hükümlerinin uygulanacağı”* vurgulanmıştır. Yine TSK Subay Sicil Yönetmeliği m.18 (Değişik:RG-21/8/2014)’de ise değerlendirme görevini gereği gibi yapmayan amirler için *“...disiplin cezaları, diğer idari yaptırımlar...”* öngörülmüştür.

Dolayısı ile 2011 yılında DMSY’nin yürürlükten kalkması ile yöneticilerin personelini değerlendirmeye yönelik sorumluluklarının sadece yazılı sicil için kalktığı, ancak DMSY’de belirtilen genel kıstasların, personelin performans değerlendirmesi ve özlük haklarının yürütülmesinde geçerliliğini devam ettirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Nitekim Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 01.07.2016 tarihinde, kurumların hazırlayacakları performans değerlendirme yönetmeliklerine çerçeve niteliği taşımak üzere yayınlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” taslağının 26. maddesinde, değerlendiricilerin bu görevlerini gereği gibi yapmamaları, gerçeğe aykırı işlem tesis etmeleri durumunda, “cezai sorumluluklarının saklı olduğu” ifade edilmiştir.

Özetle belirtmek gerekirse yönetici, personelinin performans değerlendirmesi ve buna bağlı olarak yürüteceği işlemler konusunda, mevzuat tarafından belirlenmiş ve aksi durumu yaptırımlarla karşılık bulan, şekil (zaman, değerlendirme biçimi ve yöntemi), amaç (ilgili kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenmiş amaçlara yönelik olma) ve içerik (objektif ve nesnel değerlendirme) yönlü kurallar ve kısıtlamalara bağlı kalma sorumluluğu taşımaktadır.

### **3.2.1.2. Kurumsal Sorumluluk**

Sonuçları itibari ile performans değerlendirme faaliyetinin etkin ve etkili biçimde yürütülmesinin kurumun geleceğini şekillendirdiği ve kurumun yürüteceği görevlerin verimlilik ile etkililiğini doğrudan etkileyeceği açıktır. Söz konusu faaliyeti yürütmeye kilit konum teşkil eden yöneticinin bu açıdan kurumsal sorumluluğu bulunmaktadır.

Değerlendirme faaliyetinden önce kurum hedeflerini çalışanlara anlatıp benimsemelerini sağlamak ve objektif ve nesnel olarak hazırlanacak değerlendirme kriterlerini onlara bildirmek sorumluluğunu taşıyan yönetici (Sabuncuoğlu, 2000:163), çalışanların kurum ile bütünleşmesini ve onların bireysel gelişimlerini kurumsal amaçlar doğrultusuna yönlendirerek sürdürmelerini esas alan bir performans değerlendirme uygulaması içinde olmak durumundadır.

Bu amaç çerçevesinde kurum içerisinde açık ve güvenilir bir iletişim ağının kurularak işletilmesi, çalışanların takım çalışmasına yönlendirilmesi, onlara eşit fırsatların sunulması ve kendilerini gösterebilecekleri sorumluluklar vererek gelişimlerinin teşvik edilmesi (Özer, 2009: 22), yöneticinin performans değerlendirme sürecinin cezalandırıcı değil yapıcı ve bütünleştirici bir nitelik taşımasına hizmet edecektir (Eraslan, 2011: 41).

Yöneticinin çalışanı ile mümkün olan sıklıkta birebir görüşmeler yaparak, onun yeteneklerinin ve eksikliklerinin farkında olmasını sağlamak ve onu kurum menfaatlerine kanalize etmek bu noktada gereken hizmet içi eğitim uygulamalarını planlayıp yürütmek büyük önem arz etmektedir. Benzer biçimde değerlendirme sonuçlarının etkin ve objektif kullanılması ve bu sonuçlara göre görev rotasyonu ve görev zenginleştirme uygulamalarının yürütülmesi de (Eraslan, 2011: 45) kurumsal bir sorumluluk olarak yöneticinin karşısında durmaktadır.

### **3.2.1.3. Etik Sorumluluk**

Yöneticinin görevi gereğince bağlı olması gereken mesleki değerler, taşıması gereken adil ve objektif olma özelliği ile moral ve vicdani değerler, etik sorumluluğun çerçevesini oluşturmaktadır. Bu sorumluluk alanı yöneticinin bizzat kendisi ile ilgili olmakla birlikte, çalışana ve hatta kuruma yönelik etkileri nedeniyle de geniş bir etki alanına sahiptir.

Kamu yönetiminde etik, devletin işleyişinin temelinde devamlılık arz eden ve yönetim sürecinin ayrılmaz parçası olan bir faaliyettir (Yatkın, 2013: 11). Performans değerlendirme de yönetim sürecinin bir parçası olduğundan, değerlendirme faaliyetinin etik kurallardan bağımsız yürütülebilmesi mümkün olmamalıdır.

Yöneticinin performans değerlendirme faaliyeti esnasında bu sorumluluğu yerine getirilebilmesi için yapması gerekenler, etik kurallar çerçevesinde şu şekilde ortaya konulabilir:

1. *Personel arasında ayrımcılık yapmama:* Performans değerlendirme sürecini ikmal eden yöneticiler, başkaca (yaş, cinsiyet, etnik köken vb.) hiçbir ayrım ve ayrıcalık yapmadan (Yatkın, 2013:14), çalışanlara sadece görevin gerektirdiği sorumluluk düzeyi, kişilik özellikleri, yetenekler ve kurum amaçları ile kültürüne uygunluk perspektifinden bakmalıdırlar.

2. *Objektif şartlar ve sonuçlar belirleme:* Değerlendirmenin etkinliğinin sağlanmasının önemi yanında sonuçlarının etkililiğinin de her bir çalışan için aynı seviyede olması ve fırsat eşitliği sağlanmalı, değerlendirme sonuçları bu açıdan terfi, ödül ve ceza sistemi ile objektif ve nesnel biçimde eklenmelidir (Bakan, 2003: 106).

3. *Güvenli, sağlıklı ve etkileşime dayalı bir çalışma ortamı oluşturma:* Çalışanlar arasında fırsat eşitliği ile kurum-yönetici-çalışan eksenli bir karşılıklı güven ortamı oluşturulması sağlanmalıdır. bunun için her çalışana kendini geliştirmesi için imkan tanınmalı, görevin gerektirdiği sınırlar içerisinde inisiyatif tanınmalı, çalışanın kendisine/görevine yönelik makul ve haklı talepleri dikkate alınmalıdır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115).

Yönetici performans değerlendirmenin yukarıda sayılmaya çalışılan tüm sorumluluklarını yerine getirebilmek, etkin ve etkili yürütülmesini sağlayabilmek için tüm personelini görevi esnasında devamlı surette gözlemlemeli, kuruma ve göreve yönelik önem arz eden olumlu/olumsuz etki ve davranışlarını herhangi bir haksızlığa meydan vermemek için sürekli olarak kayıt altına alarak değerlendirme hatalarından kaçınmalıdır.

Bu noktada yöneticilerin performans değerlendirme süreci ve konuyla ilgili mevzuat hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları çok önemlidir. Bunu sağlamak için, değerlendirmenin teknik boyutu (ihtiyaç duyulan bilgi sistemleri ve kullanımı, değerlendirme periyodu, süreç boyunca yapılması gereken işlemler vb.), değerlendirme kriterleri ve bunların tespit ve teşhis yöntemleri, değerlendirmede düşülebilecek hatalar ile bunlara karşı alınabilecek yöntemler konusunda kurum tarafından yöneticilere gerekli eğitim verilmelidir (Özgen, 2005: 252).

### **3.2.2. Yöneticilerin Performans Değerlendirme Esnasında Yapabildikleri Hatalar Ve Çözüm Önerileri**

Performans değerlendirme süreci boyunca yöneticiler, farkında olarak ya da olmayarak bir takım hatalara muhatap olabilmektedirler (Uyargil, 2013: 225). Bunların bilinmeleri ve böylece gerekli önlemlerin yöneticiler tarafından gerekli önlemlerin alınabilmesi, elbette değerlendirmenin sağlıklı, nesnel ve verimli yapılması için kritik bir önem taşımaktadır. Söz konusu hatalar ve bu hatalara karşı alınabilecek önlemler, aşağıda sıralanmaya çalışılmıştır.

#### **3.2.2.1. Ölçüm Hataları**

Ölçüm hataları, değerlendirme sürecinin daha en başında, değerlendirme sistemi oluşturulurken yapılmakta olup; standartların doğru olarak ortaya konulmaması, değerlendirme araçlarının yanlış seçilmesi ve teknik hatalar olmak üzere üç temel nedenle ortaya çıkan değerlendirme hatalarıdır (Newcomer, 2011: 121).

Çalışanın “neye göre” değerlendirileceği sorusunun cevabının doğru verilememesi, standartların hatalı belirlenmesine yol açmaktadır. Bu nedenle yöneticinin, değerlendirmenin hangi kriterler esas alınmak suretiyle yapılacağını çalışanlara önceden, açık, anlaşılır bir biçimde bildirmesi çok önemlidir (Uyargil, 2013: 225). Bununla birlikte söz konusu kriterlerin objektif biçimde belirlenmesi ve yöneticinin kişisel yargılarından korunması da değerlendirmenin gerçekçi ve anlamlı olması için şarttır. Ayrıca kriterlerin bir görevin gerektirdiği bütün unsurları kapsamaması ve sadece bir tek unsurun ölçülmesi ile kısıtlı kalınmayacak biçimde çeşitlendirilmesine de dikkat edilmelidir (Newcomer, 2011: 122).

Değerlendirmenin “ne ile” yapılacağı ise araçların belirlenmesi konusu ile ilgilidir. Ölçüm araçları, yapılan işe göre belirlenmelidir. Üretim miktarı gibi somut verilere dayalı performans işleri ile eğitim vb. gibi soyut sonuçları olan işlerin performans ölçümleri aynı araçlar ile yapılamayacağı gibi aksi durumda hatalı değerlendirme yapmak kaçınılmazdır (Newcomer, 2011: 124). Bunun önüne geçebilmek için, uygulanacak performans değerlendirme araçlarının içerikleri oluşturulurken değerlendirilmek istenilen unsur ne derece ölçebildiğine ve tekrar

ölçüm durumunda aynı ya da benzer sonuçların elde edilip edilemediğine yani ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin yüksek olmasına özen gösterilmelidir (Schermerhorn, 1995: 432; Woods, 1997: 218).

Yine yöneticiler tarafından oluşturulan değerlendirme sisteminin kurumsal yapı ve ihtiyaçlara uygun olarak hazırlanmaması (Barutçugil, 2002: 230), değerlendirme için hazırlanan formlarda kullanılan ifadelerin tam olarak anlaşılamayan bir üslup ile yazılması ve gerek çalışanların gerekse yöneticilerin konu ile ilgili bilinç ve bilgilendirmelerinin yeterli olmaması (Newcomer, 2011: 127) da teknik hatalar olarak adlandırılmakta bu tip hataların performans değerlendirme sürecinin etkinliğine yönelecek olumsuz yönlü etkilerini giderici tedbirler alınmalı ve değerlendirme sürecine bundan sonra başlanılmalıdır.

### **3.2.2.2. Halo / Negatif Halo (Boynuz) Etkisi**

Yöneticinin, bir tek özelliği genelleştirmesi olarak kısaca ifade edilebilecek bu hata, çalışanın görevin gerektirdiği tüm konularda ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekirken sadece belli bir konudaki üstünlüğünün/başarısının (halo etkisi) ya da eksikliğinin/başarısızlığının (negatif halo/boynuz etkisi), diğer görev konularına da aynen yansıtılması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2009: 303).

Bu hataya düşen yönetici, çalışanın görev performansındaki farklı etken özellikleri ayırt etmeden değerlendirme yapmakta, çalışanın iyi ya da kötü bir tek özelliğinin etkisi altında kalarak onun hakkında genel bir görüş oluşturmaktadır. Böylece çalışanın değerlendirme kapsamında yer alan diğer özelliklerini göz ardı etmektedir.

Halo etkisi altında kalan yönetici, çalışanın olumlu bir tek davranışının ya da özelliğinin etkisinde kalarak, onun diğer tüm görev davranışlarının ve özelliklerinin de olumlu olacağını düşünmektedir (Fındıkçı, 2009: 304). Örneğin bir çalışan, veri toplamakta başarılı ise diğer görev konularında da başarılı olarak değerlendirmekte (Palmer, 1993: 19); yine bir çalışanın işe zamanında gelmesi ve arandığında bulunması gibi tek bir özellik, onun örnek bir personel olarak tanımlanmasını sağlayabilmektedir.

Negatif halo etkisi altındaki bir yönetici ise göreve yönelik hemen her konuda başarı göstermesine rağmen, tek bir konuda gösterdiği başarısızlık nedeniyle

çalışanın, yetersiz olduğunu belirtmekte ve onu bu şekilde değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 190). Tertip ve düzen açısından zayıf olan ya da özel hayatında sıkıntılar yaşayan bir çalışan, görevini yerine getirme durumu ve etkinliği göz önüne alınmadan, yönetici tarafından çok başarısız olarak tanımlanabilmektedir.

Sözü edilen bu etkilerin altına girmemek veya en azından bu etkilerin çalışanın değerlendirme objektifliğini ve adaletini sağlayabilmek için öncelikle yönetici, çalışan hakkında görevi etkileyebilecek mahiyetteki gerekli tüm bilgilere sahip olmalıdır (Fındıkçı, 2009: 304). Çalışanın göreve yönelik tüm değerlendirme kriterlerini birbirinden bağımsız biçimde değerlendirmek için yöneticilere gereken eğitimler verilmeli, değerlendirme süreci de bu doğrultuda dizayn edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Bu amaçla değerlendirmelerin spesifik, somut olaylara dayandırılması zorunluluğu getirilebileceği gibi, değerlendirme sorularının söz konusu tüm görev özelliklerinin ayrı ayrı incelenmesine yönlendirecek şekilde hazırlanması sağlanabilir.

Aynı amaca yönelik olmak üzere, değerlendirmenin birden fazla amir tarafından yapılması veya çalışanın aynı statüdeki diğer çalışanlar ile taşınan özellikler açısından tek tek karşılaştırılarak kendi grubu içinde değerlendirilmesi de önerilebilir.

### **3.2.2.3. Aşırılık**

Yöneticinin bir takım etkenler nedeniyle çalışan hakkında aşırı olumlu ya da aşırı olumsuz değerlendirmede bulunması durumudur (Sabuncuoğlu, 2000: 192). Kimi yönetici, çalışanlarının gözünde kötü insan olmamak, ilişkilerini bozmamak, babacan görünmek veya onlarla sorun yaşamamak için çalışanların hepsini ya da belli bir kısmını hak ettiklerinden çok daha olumlu değerlendirebilmekte; diğer bir kısım yönetici ise sahip oldukları aşırı otoriter yönetim anlayışı, çalışanlarını sindirme veya onlarda korkuya dayalı itaat duygusu uyandırmak gibi neden ve amaçlar ile yine çalışanların hepsi ya da birkaçına olması gerekenden çok daha düşük performans değerlendirme puanları verebilmektedirler (Altan, 2005: 57).

Benzer biçimde, aşırı olumlu değerlendirme, yöneticinin kendi sorumlu olduğu birimi, kurumun diğer birimlerine göre daha başarılı gösterebilmek, çalışanlarını motive ederek yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı

olabilmek gibi bireysel kaygılar ile yapılabileceği gibi kurumun performans standartlarının olması gerekenden çok düşük belirlenmiş olması gibi kurumsal bir nedenle de karşımıza çıkabilmektedir (Drummond, 1990: 97).

Yine aşırı olumsuz değerlendirme ise, yöneticinin çalışanını kendi yerini alabilecek bir rakip olarak görmesi ve kendisini zor beğenen bir yönetici olarak görünme arzusu gibi bireysel amaçlar ile yapılabilmekte, ayrıca bu duruma kurumdaki performans standartlarının olması gerekenden çok daha yüksek belirlenmesi gibi kurumsal etkenler de neden olabilmektedir (Bakan, 2003: 81).

Aşırılık hatalarının önüne geçilebilmesi için ise birden çok yöneticinin çalışanı değerlendirmesinin yanı sıra, kurum standartlarının benzer kurumlar ile kıyaslandığında görevin etkinlik ve amacının gerektirdiği makul bir seviyede ve ayrıca bu standartların da herkesçe anlaşılabilir açıklikta belirlenmesi gerekmektedir.

#### **3.2.2.4. Önyargı**

Değerlendirme faaliyeti yürüten yöneticinin yapabileceği hatalardan bir diğeri olan önyargılı davranış, performans değerlendirme esnasında, çalışanın yaşı, cinsiyeti, dini, ırkı, etnik kökeni, doğum yeri, siyasi düşüncesi vb. özelliklerinden biri ya da birkaçının etkisi altında kalması ve bu şekilde objektif ve adil bir değerlendirme yapamaması biçiminde kendisini göstermektedir (Özgen vd., 2005: 235).

Benzer biçimde bazı yöneticiler, çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimin etkisinin kendilerinde önyargı oluşturmaya izin vererek bu olumsuz etkinin altında kalmaya devam etmekte; bazıları ise çalışanları, bilerek ya da bilmeyerek, nitelikleri kendisine benzeyen ya da benzemeyen olarak gruplandırıp değerlendirme davranışı içine girebilmektedirler (Tunçer, 2013: 99).

Bazen de yöneticinin değişmesi durumunda eski yönetici yeni yöneticiye çalışanlar hakkındaki düşünce ve değerlendirmelerini sözlü veya yazılı olarak bırakmakta, bu yüzden de yeni yönetici daha çalışanları tanımadan önyargı edinebilmektedir (Aldemir, 2001: 289).



Aslında önyargılı davranış, sadece değerlendirme esnasında değil, daha kişinin işe alınma aşamasında başlayabilen bir olumsuzluk olup, sadece performans değerlendirmenin etkinliğini büyük ölçüde azaltmakla kalmayıp, yöneticinin yasal sorumluluk ve cezai müeyyideler ile karşılaşmasına da neden olmaktadır (Özgen vd., 2005: 235).

Her bir görevden beklenen davranışın ve değerlendirme ölçütlerinin açık, ayrıntılı olarak tanımlanması, iş analizlerinden yararlanılması ve farklı görevlerde bulunan her bir çalışanın kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilmesi ile bu hatanın önlenmesinin mümkün olabileceği söylenebilir.

Bu nedenle kurum tarafından konu ile ilgili yöneticilere gerekli eğitim verilmeli ve uyarılar yapılmalı, yönetici ise kendisinde önyargı oluşmasına neden olacak herhangi bir etkileyiciden uzak durmaya çalışarak böylesi bir hatanın hem bireysel hem de kurumsal açıdan olumsuz etkilerini göz önünde tutup, değerlendirmesini adil ve objektif yapmak ve değerlendirmenin etkililiğini korumak için gerekli kişisel tedbirleri almalıdır.

### **3.2.2.5. Ortalama Eğilimi**

Yöneticinin değerlendirme konusunda kendisine güvenmemesi, değerlendirme faaliyetine fazla zaman ayırmak istememesi ve/veya çalışanlardan gelebilecek tepkilerden çekinmesi nedenleriyle, bütün çalışanları belirli bir seviyede ortalama puanlar ile değerlendirmesine “ortalama eğilim hatası” denilmektedir (Çiftçi, 2007: 194).

Bu hataya düşen bir yönetici, çok düşük ve çok yüksek puanlardan kaçınarak sürekli ortalama puanlara yönelmekte ve tüm çalışanları ortalama bir performans düzeyinde değerlendirmektedir (Uyargil, 2013: 228; Beach, 1980: 303).

Bu durumda, çalışanların çoğunluğu performans değerlendirmesinde orta değerlere yakın değerlendirildikleri için geribildirim olanağı ortadan kalkmakta ve çalışanlar kendileri durumlarını göremez duruma gelmektedirler. Böylece düşük performansa sahip olan çalışanların kendilerini geliştirmeleri engellenmekte; yüksek performansa sahip çalışanların ise, olduğundan daha düşük değerlendirilmeleri söz konusu olmaktadır (Camardella, 2003: 105).

Ortalama eğilim hatası, kurumsal açıdan da üstün performans gösteren çalışanlar ile eğitime ve yönlendirmeye ihtiyacı olan çalışanların tespit edilmesini güçleştirmekte, terfi ve transfer kararları gibi kritik kararların yanlış ve adaletsiz verilmesine neden olmaktadır. Uzun vadede bu olumsuzluk, kurum kültürünün ve çalışan-kurum bağının zayıflamasına neden olabilecek kadar bir etki oluşturabilmektedir (Çiftçi, 2007: 194).

Bu noktada yöneticinin değerlendirme konusundaki eğitimi ile düşeceği bu hatanın sonuçları konusunda bilinçlendirilmesi ve hatta kurum tarafından yönetici değerlendirmelerinin somut verilere dayanması zorunluluğu getirilerek, kontrol edilmesi oldukça önemli görülmektedir.

### **3.2.2.6. Hoşgörü**

Çalışana hak ettiğinden daha yüksek bir değerlendirme puanı verilmesine neden olan hoşgörü hatasının birkaç nedeni olabilmektedir. Yöneticinin değerlendirmenin etkisini göz ardı etmesi ve bu nedenle konuya gerekli özeni göstermemesi neticesinde çalışanların yanlışlarını ve eksik yönlerini değerlendirmeye tabi tutmaması, bu hatanın nedenlerinden biridir. Bir diğer neden ise yöneticinin, kişilik özelliği itibari ile fazla merhametli ve babacan bir anlayışta olması neticesinde çalışanların bir takım hatalarını görmezden gelmesidir (Tortop vd., 2007: 225).

Söz konusu hatanın başka bir nedeni, George Graen ve arkadaşlarının oluşturdukları “Lider-Üye Alış Veriş Teorisi (Leader-Member Exchange (LMX) Theory)” olarak adlandırılan teorilerinde (Anderson, 2001: 88) de vurgulanmıştır. Buna göre özellikle zaman darlığı yüzünden yöneticiler, çalışanlardan kendi şahsiyeti ile çalışan, kendileri ile özdeşleştirdikleri, belirli şahsi özellikleri (yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, hayat görüşü vb.) gösteren belirli küçük bir grupla özel ilişkiler kurmakta ve yönetici tarafından en çok bu kişilere güvenilerek arkadaşça davranılarak dolayısıyla bu kişilerin hatalarının göz ardı edilmektedir. Nitekim yine teoriye göre diğer çalışanlar grup dışı bırakılmakta, yönetici bunlara daha az zaman harcamakta, daha az ödüllendirmekte ve bunlarla ilişkisi resmi-otoriter bir şekilde olmaktadır (Anderson, 2001: 88).

Hoşgörü hatasının özellikle yukarıda sözü edilen “dışarıda kalan çalışanlar” açısından gerek yöneticiye gerekse kuruma karşı güvensizlik oluşturacağı, motivasyonlarını olumsuz etkileyeceği ve değerlendirmenin etkinlik ve etkililiğine önemli ölçüde zarar vereceği açıkça görülebilir. Bu yüzden özellikle kurum düzeyinde, yönetici eğitimi ve değerlendirme normlarının somut dayanaklara bağlanmasının gerekliliği tartışmasız olacaktır.

### **3.2.2.7. Kontrast**

Bir çalışanın, yönetici tarafından kendisinden önce değerlendirilen bir başka çalışanın aldığı puandan etkilenmesi ve kendine özgü biçimde değil, söz konusu puanın etkisi altında değerlendirilmesi şeklinde sonuçlanan değerlendirme hatasıdır (Uyargil, 2013: 228).

Değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini, etkinliğini ve geçerliliğini olumsuz etkileyen bu hata, özellikle belirli bir süre içerisinde çok sayıda çalışanın değerlendirmesi zorunluluğu olması durumunda görülmektedir. Arka arkaya yapılan değerlendirmelerden bir süre sonra yöneticinin kişileri bağımsız olarak ve belirlenmiş standartlar doğrultusunda değil, birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirmeye başlaması (Becker ve Miller, 2002: 668) neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Böylece her bir çalışan, kendisinden bir önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan doğrudan etkilenmek durumunda kalmaktadır. Bunun önüne geçmek için kurum tarafından, değerlendirme faaliyeti belirli bir zaman dilimi yerine sürece yayılmalı, yöneticilere çalışanları daha somut olaylarla değerlendirebilecekleri bir değerlendirme sistemi ve zamanı sağlanmalıdır (Bakan, 2003: 81).

Aynı hata, değerlendirme standartlarının çok net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda da ortaya çıkabilmektedir (Becker ve Miller, 2002: 668). Bunun için alınabilecek tedbirlerin ise değerlendirme standartlarının yorum gerektirmeyecek bir açıklıkla tanımlanması ve çalışanların performanslarının birbirleriyle kıyaslama yapılmadan, belirlenen bu standartlar dahilinde bağımsız biçimde değerlendirilmesi olacağı söylenebilir.

### 3.2.2.8. Son Görülme

Değerlendirmenin, çalışanın son birkaç gün, son bir hafta gibi bir dönem içerisinde gösterdiği performans ya da son kritik durumda gösterdiği davranışın etkisinde kalınarak (Şimşek, 2002: 48) gerçekleştirilmesi durumunda karşılaşılabilecek kaçınılmaz olan hatadır.

Bu hatanın temelinde değerlendirme faaliyetinin kısa bir süre içinde yapılma zorunluluğu olması ve yöneticinin değerlendirme dönemi süresince çalışan açısından gerçekleşen kritik olayları tam anlamıyla hatırlamamaları yatmaktadır. Kurumlarda değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yılı kapsadığından, yöneticiler ilgili dönemin başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekmekte ya da unutmakta, bunun sonucunda da yakın geçmişteki olayları esas alarak çalışanların performansını değerlendirme eğiliminde olmaktadır (Drummond, 1990: 97).

Yine çok önemli bir durumda çalışan tarafından gösterilen davranışın kurumu çok olumlu etkilemesi de değerlendirmenin sadece bu davranış dikkate alınarak yapılmasını sonuçlayabilmektedir. Elbette değerlendirme yapılırken dönem içerisindeki kişisel gelişimin gözlemlenebilmesi bakımından çalışanın son dönem davranışları önem taşımaktadır ancak söz konusu gelişimin bir anda ortaya çıkmasından ziyade, sürece yayılan ve gittikçe artan bir biçimde olmasının anlamlı olacağı açıktır (Özgen vd., 2005: 235).

Nitekim yöneticinin böyle bir hata içerisinde olduğunu tespit eden çalışanlar, değerlendirme dönemi boyunca davranışlarına dikkat etmek, gayretli çalışmak ve başarılı olmaya uğraşmak yerine değerlendirme faaliyetinin uygulanmasına yakın bir zamanda davranışlarında dikkatli olmaya ve yöneticinin dikkatini çekerek ilgili görünmeye başlayacak, bu durum ise toplamda dönem veriminin düşmesine neden olacaktır (Aldemir, 2001: 289).

Yani çalışanın, dönem sonuna doğru sadece yöneticiyi etkilemek ve daha yüksek bir değerlendirme puanı alabilmek amacıyla yüksek performans göstermesi ve değerlendirme sürecinden sonra tekrar eski çalışma düzeyine inmesi söz konusu olabilecektir (Tortop vd., 2007: 224).

Değerlendirmenin geçerli, adaletli ve etkili olmasının önünde çok büyük bir engel oluşturduğu bariz olan bu hatanın giderilebilmesi için; değerlendirme sistemi, tüm bir değerlendirme dönemi boyunca aktif olarak yürütülebilecek biçimde

tasarlanmalı, değerlendirme puanları ağırlıklı olarak somut davranış ve olaylara dayanmalıdır. Bu kapsamda olmak üzere yöneticiler de dönem içerisinde çalışanların dikkate değer ve olağan dışı başarı ve başarısızlıklarını, olaylar karşısındaki tepkilerini, genel davranış biçimlerini kayıt altına almalı ve değerlendirme faaliyeti esnasında bu kayıtları kullanmalıdırlar.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu yönetiminin anlamında, işleyişinde ve örgütsel yapısında görülen küresel değişimin ülkemizde, seviyesi, hızı ve uygulanış biçimi bakımından eleştirilebilse de belirli derecede bir karşılık bulduğu söylenebilir. Özellikle son on yıl içerisinde yapılan bir takım idari ve yasal düzenlemeler, akademik çalışmalar, düzenlenen konferans ve çalıştaylar ile bu hususta siyasal erkin her fırsatta tekrarladığı söylemler bunu göstermektedir. Bununla birlikte, ülkemizde kamu yönetimi ve özellikle de yıllardır üzerinde çalışılan, köklü bir yeniliğe muhtaç olduğu ülkenin her kesimi tarafından kabul edilen ve kamu yönetiminin öznesini oluşturan kamu personel sistemi ile ilgili geniş kapsamlı ve esaslı bir çalışma uygulamaya geçirilmiş değildir.

Kamu işletmeciliği anlayışının genel bir kabul görerek kendisini şekillendirmeye başlaması ile işletme alanında ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarının etki, ilgi ve uygulama alanına giren kamu yönetimi için, kamu personelinin tanım ve konumunun yeniden sorgulanması ve değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Oluşan bu yeni anlayış doğrultusunda kamu çalışanları vatandaşın memnuniyetinin sağlanması için çalışan görevliler haline dönüşmüşlerdir. Ülkemizde bu dönüşümün ancak, yeniden tanımlanan devletin ve elbette kamu yönetiminin değişimine ayak uydurabilecek, vatandaşa hizmet anlayışını esas alacak bir kamu personel yönetiminin oluşturulması ile sağlanabileceği açıktır.

Kamu personel yönetiminin asli konusunu teşkil eden kamu görevlilerinin, belirtilen dönüşüm anlayışını benimsemiş, görev niteliklerinin yüksek ve yürüttükleri vazife konusunda gereken bilgiye sahip olmaları ile verimli ve etkili çalışmaları bu anlamda büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu durum, vatandaşın kamu hizmetlerinden tatmin ve memnuniyetini, kamu yönetimine ve kurumlarına olan güven seviyesini doğrudan etkilemektedir. O nedenle göreve seçilme aşamasından başlamak üzere kamu personelinin doğru ve süreklilik arz edecek biçimde değerlendirilmesi, kuruma olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya konulması ve gerekli müdahalelerin anında yapılması temel bir zorunluluk halini almaktadır.

Sözü edilen bu zorunluluk, verimlilik ve etkililik amaçlı işletme bilimi yöntemlerinin kamu kurumlarında uygulanması temel esasına dayanan ve yeni kamu

yönetimi anlayışı olarak da ifade edilen kamu işletmeciliği anlayışı doğrultusunda, performans değerlendirmesi faaliyetinin uygulanmasını sonuçlamaktadır.

Günümüzde özel sektör insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemlilerinden birini teşkil eden performans değerlendirmesi faaliyeti, örgütsel amaçlar ile çalışan amaçlarını uyumlulaştırmak ve bu doğrultuda etkin ve etkili bir yönetim gerçekleştirmek amacını gütmektedir. Bu sayede örgüt, müşteri odaklı bir anlayış çerçevesinde ortaya koyduğu hedeflere yönelik belirli bir zaman dilimi içerisinde hedefe ulaşma düzeyini ölçebilmekte ve buna yapılan katkıları her bir çalışan için ayrı ayrı belirleyebilmektedir.

Örgütün başarısını doğrudan etkileyen en önemli unsur teşkil eden insan unsurunun yani çalışanların doğru seçilmeleri ve yönlendirilmeleri ile göreve yönelik yeterli bilgi, tecrübe ve deneyime sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme bu noktada kilit bir rol üstlenmekte, örgüt yönetimine alacakları kararlarda yol göstericilik yaptığı gibi çalışanlar için de bir öz değerlendirme ve bireysel gelişim fırsatı sunmaktadır.

Bu niteliklerinden dolayı performans değerlendirme günümüzde özellikle özel sektörün üzerinde önemle durduğu, farklı uygulama modelleri geliştirdiği ve sonuçlarını yönetsel kararlarında özenle kullandığı bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamalar kurum yönetimine amaç-yöntem-sonuç ilişkisi bağlamında etkinlik düzeyini göstermekte, gereken tedbirlerin zamanında alınmasını ve kurum içinde belirlenmiş misyona ve vizyona yönelik gayret birlikteliğini sağlamaktadır. Performans değerlendirme aynı zamanda kurum personelinin kurumun bir parçası olduğu bilincine vararak ona yaptığı katkının derecesini görmesini ve kendini nasıl ve ne şekilde geliştirmesini anlatan bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

Bu özellikleri bakımından performans değerlendirme faaliyetinin yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu kurumlarında uygulamasının büyük önem arz ettiği rahatlıkla söylenebilir. Nitekim dünya geneline bakıldığında kamu yönetiminde paradigma değişimi yaşamış, vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı benimsemiş ülkelerde performans değerlendirme uygulamalarının kamu kurumlarında yürütüldükleri görülmektedir.

Ülkemiz bağlamında ise cumhuriyetin ilk yıllarında nicelik ve nitelik olarak oldukça güçsüz konumda bulunan özel sektör karşısında kamu yönetimi, birçok konuda olduğu gibi performans değerlendirme konusunda da zorunlu olarak öncü ve örnek bir rol oynamıştır. Bu anlamda Türk kamu personel sisteminde performans değerlendirme kavramının 2011 yılına kadar yürürlükte kalan sicil sistemi içerisinde dolaylı ve kısmi olarak kendisine yer bulduğu söylenebilir. Ancak uygulanan sicil sistemi kapsamında amirlerin astları hakkında yaptıkları değerlendirmelerin ve bunların sonuçlarının astlara olan etki derecesi ise rasyonel ve etkili bir performans değerlendirme uygulamasında olması gerekenden çok daha zayıf ve yetersiz kalmıştır.

Yıllar ilerledikçe kamu yönetim sistemi, Osmanlı zamanından miras kalan ve siyasi-ekonomik kaygı ve istikrarsızlıklar, ilgili alandaki uzman yoksunluğu, yönetsel ve sosyal kültürün etkisi ile diğer ülkelerin politik-stratejik müdahaleleri gibi nedenler yüzünden gittikçe büyüyerek karmaşıklaşan sorunlarla yüz yüze gelmiştir. Bu sorunların en önemlilerinden biri de hiç kuşkusuz kamu personel yönetiminin etkin ve etkili işleyişinin bozulması olmuştur. Bu anlamda personel yönetiminin dayandığı temel ilkelerden olan kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulanmalarına esas teşkil eden sicil sisteminin işlevini büyük oranda kaybederek yasal bir formalite haline dönüşmesi, bu bozulmanın göstergelerinden hatta hızlandırıcılardan birini teşkil etmiştir.

Genelde tüm kamu yönetimi, özelde de kamu personel sistemindeki sözü edilen sıkıntılı durumun tespit, teşhis ve tedavisi için daha 1940'lı yıllardan itibaren gösterilen gayretler, NEUMARK (1949), MEHTAP (1960) ve KAYA (1991) gibi raporlar ile somutlaşmıştır. Son 20 yılda küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim ve vatandaşların siyasal bilinç düzeylerindeki artışla doğru orantılı olarak kamu yönetimini gittikçe daha fazla etkisi altına alan yeni kamu yönetimi anlayışının bu gayretlere ivme kazandırdığı söylenebilir. Vatandaş odaklı, etkinlik ve etkililiği esas alan bu yeni anlayış, kamu personel yönetiminin çağdaş, rasyonel ve vatandaş memnuniyeti amaçlı olarak yeniden dizayn edilmesini zorunlu kılmaktadır. İşte tam bu noktada doğru kurgulanan ve işletilen bir performans değerlendirme sistemi, personel yönetiminin öznesi durumundaki kamu görevlilerinin bu yeni anlayış doğrultusunda yönlenmesi bakımından kilit bir konumdur.



Bu konumu itibari ile son yıllarda kamu personelinin performans değerlendirmesi konusunda idari ve kanuni düzenlemelerin sayısında ve kapsamında hızlı bir artış gözlenmektedir. Bu düzenlemeler, ülke içinde ve dışında yaşanan siyasal, toplumsal ve ekonomik gelişmelerin geciktirici etkilerine rağmen yapılmaya devam etmiştir. Artık fonksiyonunu yitirmiş olan sicil sisteminin 2011 yılında kaldırılması bunlardan biridir. Yine performans değerlendirmesi esaslı bir ücret/terfi sistemini temel alan ve 2004 yılında ilk taslağı ortaya konulan yeni Devlet Memurları Kanunu'nun oluşturulma çabaları, 2013 yılından itibaren hız kazanmıştır. Sözü edilen gelişmeler, kamu yönetiminde bu konuda oluşmuş bir zaruretin bilincini göstermesi bakımından oldukça anlamlı görülmektedir.

Bu bilinç doğrultusunda siyasi irade tarafından atılan mevcut son mevzuat adımı ise 2016 yılı Temmuz ayında Devlet Personel Başkanlığı'nın tüm kamu kurumlarına gönderdiği "Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı" 'dır. Bu taslak çerçeve nitelikli olup başkanlık, kamu kurumlarına, kendi kurumsal özellik ve kültürleri doğrultusunda personel başarı değerlendirme sistemlerini oluşturarak 2018 yılı başından itibaren uygulamaya başlamaları zorunluluğu getirmektedir.

Son dönemde siyasal erkin yürüttüğü bu gayretler, bir an önce somutlaştırılması gereken kamu personel sistemine yönelik reformun en önemli revize alanlarından birini teşkil eden performans değerlendirme sistemi için elbette büyük önem taşımaktadır. Ancak üzerinde toplumun her kesiminin konsensüs sağladığı bu reform kapsamında henüz büyük bir ilerleme kaydedildiğini söylemek elbette mümkün değildir. Özellikle son yıllarda gerek iç politik zeminde yaşanan sıkıntılı gündemlerin gerekse dış ülkelerdeki gelişmelerin olumsuz etkilerinin, kamu yönetimi için böylesine önemli bir konunun devlet açısından önem ve öncelik sırasını birkaç kademe düşürdüğü bir gerçektir.

Bununla birlikte asli bir fonksiyon olan yürütmenin nicel anlamda en büyük kısmını teşkil eden kamu personelinin, devletin vatandaş gözündeki memnuniyet ve itibar düzeyini belirlemedeki rolü asla göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Aynı şekilde dünya ülkeleri içerisinde tercih edilme bakımından hızla yayılan yeni kamu yönetimi/kamu işletmeciliği anlayışının, devletin konum ve boyutunu sorgulattığı;

yine gelişen bilgi iletişim sistemlerinin vatandaşın farkındalığını ve beklenti düzeyini yükselttiği açıkça gözlemlenmektedir.

Bu bağlamda ve yaşanan sıkıntılar göz önüne alındığında kamu personel sistemi ve özellikle de performans değerlendirme kapsamındaki reformist düzenlemelerin bir an önce hayata geçirilmesinin, artık bir tercihten çok bir zorunluluk haline dönüştüğünü ve sözü edilen düzenlemeler için daha fazla geç kalınmaması gerektiğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Bu itibarla kamu personel sisteminde yapılacak reform uygulamalarının ve tüm kamu kurumlarına yayılacak performans değerlendirme sisteminin verimli, etkili, hesap verebilir, şeffaf ve vatandaş merkezli devingen hizmet anlayışı içerisinde oluşup sürdürülmesi için;

a. Sistemin öznesini teşkil eden kamu personelinin, göreve alınma aşamasında itibaren nitelik bakımından yüksek düzeye getirilmeleri,

b. Tüm değerlendirme sistemlerinde ortak belirleyici unsur olan yönetici/amir konumuna getirilecek kişilerin liyakat esaslı belirlenmeleri,

c. Yöneticilerin çağdaş yönetim ve iletişim tekniklerini öğrenmeleri, bu itibarla özel bir yönetici eğitimi almaları,

d. Uygulanan performans değerlendirme sistemleri ile ücret, ödül/ceza ve terfi/atama işlemlerinin ile birbirine sıkıca bağlanması,

e. Tüm personelin kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi ve yapılan değerlendirme hataları hakkında bilgilendirilmeleri, gerektiği düşünülmektedir.

Kamu kurumlarında 2018 yılı başına kadar, Devlet Personel Başkanlığı tarafından 01.07.2016 tarihinde yayınlanan taslak yönetmelik çerçevesinde zorunlu olarak oluşturulması gereken performans değerlendirme sisteminin, belirtilen çalışmanın yukarıda belirtilen sonuçları göz önüne alınarak, şu hususlar doğrultusunda şekillendirilip uygulanmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir:

- Kamu kurumlarının görevsel ve buna bağlı olarak yapısal olarak farklılaşmış oldukları, bu yüzden personelin beklenti/motivasyon araç çeşitliliği ile düzeylerinin de farklılaştığı görülmüştür. Bu nedenle oluşturulacak değerlendirme sistemi, gördüğü kamu hizmeti ve misyonu açısından her bir kurumun kendi personeli için farklı bir takım özel değerlendirme konuları içermelidir. Bu nedenle

kurumlar, kendi örgüt kültürleri ile yürüttükleri hizmetin niteliğini, kapsamını, amacını, yerini ve yürütülüş biçimini dikkate alarak sistemi oluşturmalıdırlar. Değerlendirilecek konuların ve ilgili soruların ne olacağı, değerlendirmenin hangi derecede (90, 180, 270 ve ya 360) yapılacağı ile doğrudan ilgilidir. Değerlendirme dereceleri aynı kurumun farklı birimleri için bile değişiklik gösterebileceğinden, kurumlar birbirlerinden “kes-yapıştır” yapmadan, belirtilen etkenleri göz önüne alarak kendilerine özel sistemlerini hazırlamalıdırlar. Elbette burada temel esas, personelin mümkün olan en geniş katılımlı değerlendirme sistemine tabi tutulmalarıdır. Ancak katılım genişletilirken de memurun yaptığı görevin niteliğinin ve muhatap kitlesi içindeki devlet kaynaklı otoritesinin etkilenmemesi hususunun dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Aksi durum kamu görevlisinin, değerlendiricilerine karşı iyi görünmek için görevin gereklerini aşındırmasına yol açabilecektir.

- Sistem, adalet ve etkililik yönünden, kurum içerisinde genel bir bakış açısı ile değil, ortak ölçüm konuları dışında, yürütülen her bir görev için o *göreve özel değerlendirme kriterleri (nicelik, nitelik, zaman, doğruluk, süreklilik ve maliyet gibi)* objektif olarak belirlenerek oluşturulmalıdır. Söz konusu kriterler, ilgili görevi yürüten personel tarafından benimsenecek ve anlaşılabilir biçimde hazırlanmalı; yorum gerektirmeyecek açıklıkta ve ölçülmesi kolay olmalıdır. Yine aynı kurumun farklı birimleri içerisinde aynı işi yapan personel arasında değerlendirme konusunda farklı uygulamalar bulunmaması sağlanmalıdır.

- Değerlendirme sistemi hazırlanırken bir görevin içeriği ve yürütülen diğer görevler içerisindeki konumu ve onlara etkisi incelenmeli, bu itibarla görev tanımları, amaçları ve standartları her bir görev için ayrı ayrı ve özenle belirlenmelidir. Bu sayede personelin ulaşması gereken hedefler, doğru, anlaşılabilir ve ulaşılabilir biçimde hazırlanacak ve ilgiliye tebliğ edilebilecektir. Değerlendirme sonucu, belirlenen bu hedeflere ulaşma derecesini ortaya koyacağından, değerlendirmenin etkin ve anlamlı bir faaliyet olarak yürütülmesi sağlanabilecektir.

- Hangi yönetim yaklaşımını benimserse benimsesin tüm yöneticilerin bir takım değerlendirme hataları yaptıkları, yapılan araştırmanın sonuçları kapsamında görülmektedir. Yapılabilecek bireysel değerlendirme hatalarını asgariye indirebilmek ve özellikle amirler üzerinde aşırı bir işlem yükü oluşturmamak için değerlendirme

faaliyeti zamana yayılmalı ve hatta yılda *altışar aylık iki dönem halinde* yürütülüp sonuçlandırılmalıdır. Bu şekilde, değerlendirmenin yılın sadece belirli bir dönemi yürütülen mutad bir faaliyet haline dönüşerek önemsizleşmesi engellenmelidir.

- Değerlendiriciler açısından objektifliği sağlamak ve kasıtlı ya da ihtiyari yapılabilecek bireysel değerlendirici hatalarını engellemek, değerlendirmenin etkinliğini doğrudan ilgilendirmektedir. Bu itibarla değerlendiricilerin oluşturulacak ve ilgililer tarafından *sürekli olarak erişilebilecek bir bilgi işlem modülü* aracılığı ile değerlendirme faaliyetine değerlendirme dönemi boyunca devam etmeleri sağlanmalı ve hatta bu durum zorunlu hale getirilmelidir. Özellikle personelin değerlendirme dönemi boyunca görevi ile ilgili yaptığı olumlu ve olumsuz anlamda normal dışı tüm faaliyet ve davranışlar, bu bilgi işlem modülüne işlenmeli, işlenecek bu hususların değerlendirme için temel bir dayanak olması esası benimsenmelidir.

- Değerlendirme sürecinin saydam ve nesnel nitelikli olmasının, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ile kurumsal kültür üzerinde oldukça etkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda olmak üzere değerlendirme nihai sonuçları, kurum içerisinde aynı birimde çalışan tüm personele duyurulmalıdır. Bu sayede değerlendirmenin objektif ve adil yürütülmesi, özellikle birim içerisinde verimliliği ve kurumsal birlikteliği zedeleyecek informal oluşumlar engellenmelidir.

- Değerlendirme sonucunda birim içerisinde öncelikle nitelikli bir *dönem değerlendirme toplantısı* yapılmalı, kurumda uygulanan performans sisteminin içeriği detaylıca personele anlatılmalıdır. Yine bu toplantıda yaygın görülen olumsuzluklar belirtilmeli, kurum hedefleri hatırlatılmalı ve varsa yeni hedefler belirtilmelidir. Bunun ardından personelin her biri ile ayrı ayrı *geri bildirim görüşmesi* yapılmalı, personele dönem değerlendirmesinin içeriği ile ilgili detaylı bilgilendirme yapılmalıdır. Bu görüşme kapsamında personelin dönem içerisinde yaptığı olumlu ve olumsuz davranışlar hatırlatılarak geliştirmesi gereken yönleri, kurum beklentileri ile kurumsal ve bireysel hedefler ortaya konulmalıdır.

- Değerlendirme sonucu belirli bir dönem istenilen hedefin altında kalan personel için mesleki yaptırımlar işletilmeden önce *başka bir birimde görevlendirme veya başka bir amir ile çalışma* tedbirleri alınarak, değerlendirmenin objektifliği ve tutarlılığı belirlenmelidir.

- Personele değerlendirme sonucuna *itiraz edebilme hakkı* tanınmalıdır. Bu itirazın değerlendirilmesi için birimlerden bağımsız olarak çalışan bir *itiraz değerlendirme komisyonu* teşkil edilmelidir. Bununla birlikte bu komisyonda personelin çalıştığı birimin temsil edilmesi sağlanmalıdır. Komisyon, değerlendirmenin teknik boyutunu inceleyerek sistemden kaynaklanan hataları tespit edebilirken, değerlendirmenin bireysel boyutunu inceleyerek objektiflik, özenli davranış ve hakkaniyet yönlerinden yapılan hataları giderebilecektir. Bu esnada yukarıda bahsettiğimiz bilgi işlem modülüne değerlendirici tarafından kaydedilen personel notları da incelenerek göz önüne alınmalıdır. Ayrıca değerlendirme sonucunda kasıtlı olarak değerlendirme sonucunu olumsuz etkilediği ve objektif, özenli, adaletli değerlendirme yapmadığı tespit edilen amirler hakkında *cezai yaptırımlar* uygulanmalıdır. Kasıtsız olarak değerlendirme yanlışı yaptığı anlaşılan amirler için ise *hizmet içi eğitim prosedürleri* işletilmelidir.

- Değerlendirme sonuçları *kesinlikle ücrete, terfi/atama sistemine ve hizmet içi eğitim programlarına* eklenmelidir. Personelin sisteme güveninin sağlanması, bireysel eksikliklerini gidererek mesleki gelişim sürecini devam ettirmesi ve dolayısı ile verilen kamu hizmetinin kalitesinin yükselmesi için bu eklenme kritik önem taşımaktadır. Aksi takdirde ne kadar iyi kurgulanıp uygulansa da değerlendirme sistemi etkin ve etkili olamayacaktır. Sistem değerlendiricinin, personelin ve hatta vatandaşın gözünde hiçbir değer taşımayan sıradan bir prosedür haline gelecek, daha olumsuzu kurum içi informal oluşumları hızlandırarak yürütülen kamu hizmetleri ve kamu personel sistemi açılarından yıkıcı etkiler görülmesine neden olabilecektir.

- Yöneticilerin uyguladıkları yönetim anlayışlarının, değerlendirme sürecine uygulama, sonuçlar ve değerlendirme bakımından doğrudan ve çok önemli belirleyici etkilerinin bulunmakta olduğu açıktır. Bu itibarla kamu yöneticileri gerek yöneticilik uygulamaları açısından gerekse oluşturulacak performans değerlendirme sistemi açısından belirli sıklıkla ancak sürekli bir eğitim ve bireysel gelişim faaliyetlerine tabi tutulmalıdırlar. Yöneticiler, dünyada örnekleri görülen modern yönetim anlayış ve uygulamaları, iletişim teknikleri ve bilgi teknolojileri konularında kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilmeli ve zorlanmalıdır.

- Performans değerlendirme faaliyeti kapsam ve sonuçları itibari ile kurumun tüm birimlerini ilgilendiren bir niteliktedir. Bununla birlikte faaliyetin

etkinliğini ve önemini korumak için işleyişi kurum içindeki birimlerin inisiyatifine terk etmemek, düzensiz uygulamalardan kurtarmak gerekmektedir. Bu nedenle, sisteminin kurum içerisinde sağlıklı yürütülmesini sağlamak, sistem ile ilgili değişim, geliştirme ve denetleme faaliyetlerini yürütmek, değerlendirme sonuçlarının kullanılması aşamasında kurumun ilgili birimlerine gerekli verileri sağlamak amacı ile kamu kurumları bünyesinde *Performans/Başarı Değerlendirme Şube Müdürlüğü* veya muadili bir birim kurulmalıdır. Bu sayede yürütülen hizmet açısından doğal olarak kurumsal uygulama farklılıkları görülmekle birlikte, performans değerlendirme sisteminin temel nitelikleri ile amacının tüm kamu yönetimi için *ortaklaşması ve kültürleşmesinin* sağlanabileceği düşünülmektedir.

Kamu personel sistemimizin yenilenmesi ve güncellenmesi gerekliliği, günümüzde tartışılmayan bir gerçekliktir. Bu revizyon yapılırken ülke modellerini incelemek; kamu yönetimi açısından mevcut yönetsel/kurumsal kültürü dikkate almak; değişen toplumsal, bilişimsel ve ekonomik koşulları doğru gözlemlemek suretiyle hareket edilmelidir. Bu kapsamda kamu hizmetini yürüten, onun vatandaş gözündeki değerini ve kalitesini şekillendiren özne konumundaki kamu personelinin doğru yönlendirilmesi ve niteliğinin yükseltilmesi çok önemli bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu zorunluluğun yerine getirilmesinde, objektif ve etkili biçimde kurgulanıp uygulanacak bir kamu personel değerlendirme faaliyeti, kilit bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda ülkemizde değerlendirme faaliyeti açısından sicil sisteminin kaldırılmasından sonra oluşan mevcut boşluğun bir an önce doldurulması, kamu personel sisteminin temellerini oluşturan sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkelerinin adaletli ve verimli biçimde işletilebilmesi için şarttır.

Bununla birlikte hangi değerlendirme sistemi uygulanırsa uygulansın, hangi değerlendirme prosedürü işletilirse işletilsin, odak noktasının ve belirleyicisinin yönetici/amir olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle yöneticilerin liyakat esaslı seçilmiş, kendisini sürekli geliştiren, mesleki bilgisi ve iletişimi yüksek kişiler olmasını sağlamak için personel sisteminde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca kamu personel yönetim sistemine siyasi erkin müdahaleleri, koordinasyon ve kamu hizmetinde tıkanıklık giderme yönlü olmaktan öteye gitmemelidir. Çağdaş, saydam, vatandaş odaklı, adaletli ve sorunsuz işleyen bir kamu personel sisteminin ülkemizde uygulanması ancak bu sayede mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

### Kitap Ve Makaleler

- Akal, Zuhâl (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akçakanat, Tahsin (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Isparta: SDÜSBE.
- Akçakaya, Murat (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Karadeniz Araştırmaları. *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı: 32.
- Akın, Ö. (2009). *Almanya'da Kamu Yönetimi, (Ed.) Ş. Ç. Tabakçı, Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri*, Ankara: İmge Yayınevi
- Akyıldız, Hüseyin (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*, Isparta: SDÜ Yayın No: 11.
- Akgemci T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alasdair, Roberts (1997). Performance-based Organizations: Assessing the Gore Plan, *Public Administration Review*, 57(6).
- Aldemir, M.C.; Ataol, A.; Solakoğlu, G. B. (1993). *Personel Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Aldemir, Ceyhan (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*, AKÜ Basılmamış Y.L.T.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 9.
- Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde PDS ve Çağdaş Bir Model Önerisi*, Isparta: SDESBE.
- Anderson, C. G. (1993). *Managing Performance Appraisal Systems*, İngiltere: Blackwell Publishers.
- Anderson, Terry (2001). *Transforming Leadership*, ABD: Human Resource Development Press.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2009). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, ABD: Cornell University Press.
- Arıkan, Semra (2007). *Yönetim Ve Organizasyon (Ed. Salih Güney)*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arıkanlı, A.; Ulubaş, B. (2004). Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayını, (<http://www.tarimpersonel.gov.tr/genelmudurkitabi.doc>).
- Arslan, Akın (2002). 360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, *Kalder Forum*, 2(6).
- Artan, İnci (1997). Örgütsel Gelişme ve Değişme, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (Ed.Suna Tevruz)*, Ankara: Şelale Matbaası.
- Aslan, Onur E. (2005). *Kamu Personel Rejimi Statü Hukukundan Esnekliğe*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Aşkun, İ. C. (1996). *İşgören Değerlemesi*, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları.
- Ataay, İ. D. (1988). Başarı Değerlemede Gelişmeler ve Sorunlar, İstanbul: TÜSSİDE Yayınları.
- Ateş, Hamza (2001). İşletmeci, Girişimci ve Verimli Yeni Bir Kamu Yönetimi ve Devlet Anlayışına Doğru, *İÜ SBF Dergisi*, 25.
- Ateş, Hamza (2007). Belediyelerde kurumsal performans yönetimi: Uygulamada başarı için öneriler, *Kamu Yönetimi Yazıları (Ed.) B. Eryılmaz vd.*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Aydoğdu, H. (2001). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Konya: SÜ.SBE.
- Aykaç, Burhan (1986). *Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: GÜ.SBE.
- Aykaç, Burhan (1990). Personel Yönetiminde Yeterlilik İlkesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 23(4).
- Aykaç, Burhan (1996). *Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: GÜ.İİBF Yayınları.
- Bakan İ. (2003). Performans Değerlendirme, Çalışanların Beklentileri Üzerine Bir Alan Araştırması *SDÜ İİBF Dergisi*, 8(1).



- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010). Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19).
- Barca, Mehmet (2002). *Stratejik Açtı: Stratejik Düşünce Düzeyi, Tarzı ve Gerekliği, Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, Bernard (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of theory and Research*, ABD: Free Press.
- Bass, B.; Avolio, B.J.; Jung, D.I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2).
- Bayraktaroğlu, Serkan (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Beach, Dale S. (1980). *Personnel, The Management of People At Work*, ABD: Macmillan Publishing.
- Becker, G.A.; Miller, C.E. (2002). *Examining Contrast Effects İn Performance Appraisals: Using Appropriate Controls And Assessing Accuracy*, The Journal of Psychology, 136(6).
- Benligiray, Serap (2007). Performans Değerlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1747.
- Bennis, Warren (1991). Managing The Dream: Leadership in the 21 st Century, *Antioch Review*, Cilt 49, 1.
- Benton, Douglas; Halloran Jack (1991). *Applied Human Relations an Organizational Approach*, ABD: Prentice Hall.
- Bettenhausen, K.L., Fedor, D.B. (2007). Peer And Upward Appraisals: A Comparison Of Their Benefits And Problems, *Group and Organization Management*, 22 (2).
- Bilgin, K. Ufuk (2004). *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

- Bilgin, K. Ufuk (2004). *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Ankara: TODAİE Yayınları, 323.
- Bilgin, K.Ufuk (2005). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 37.
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, Ö.; Ergun, T.; Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bulut, Yakup ve Bakan İ. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Çalışması, *İ. Ü. SBF Dergisi*, 31.
- Camardella, Matheew J. (2003). Effective Management Of The Performance - Appraisal Process, *Employment Relations Today*, ABD: Wiley Periodicals.
- Can, Halil (2005). *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan (1985). Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları, *Amme İdaresi Dergisi*, 18(1).
- Canman, Doğan (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE Yayınları, 252.
- Canman, Doğan (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.yıncılık.
- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resources-Productivity, Quality of Work Life, Profits*, ABD: McGraw-Hill Comp.
- Cayer N. Joseph (1995). *Public Personnel Administration in the United States*, ABD: St. Martin's Pres.
- Ceylan, Z. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 75.
- Covey, S. (2005). Four Traits Of Great Leaders, *Leadership Excellence*, 22(11).
- Cummings, L. ve Schwab, D. (1993). *Performance in Organizations*, ABD: Scott, Foresman and Company.

- Çapar, Selim (2010). Almanya’da Kamu Personel Sistemi, *Türk İdare Dergisi*, 466.
- Çevik, H.; Göksu, T. vd. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çiftçi, Birgül (2007). Performans Değerlemesi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed. Uğur Dolgun), Bursa: Ekin Yayınları
- Daft L. R. (1991). *Management*, ABD: HBJ Press.
- Demir, Serdar (2007). *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*, Ankara: AÜ. SBE.
- Dessler, Garry (2003). *Human Resource Management*, ABD: Prentice Hall.
- Dicle, Ülkü (1983). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara: ODTÜ Yayınları, 43.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara: T.C. Başbakanlık.
- Doğan, Selen (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Drucker, F. P. (1994). *Etkin Yöneticilik*, İstanbul: Eti Kitapları.
- Drucker, F.P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Drummond, Karen E. (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*, ABD: International Thomson Publishing.
- Ekmekçi, F.Yavuz (1996). *Türkiye ve Bazı Yabancı Ülkelerdeki Personel ile Parlamenterlerin Mali ve Sosyal Hakları*, Ankara: TODAİE.
- Eraslan, Ergün ve Algün, Onur (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *G.Ü. Müh.Mim.Fak.Dergisi*, 20(1).
- Eraslan, T. ve Tozlu A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi, *Sayıştay Dergisi*, 81.
- Erdoğan, İlhan (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans Matbaası.
- Eren, Erol (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, Veysel (2009). Kamu Performans Yönetiminde Ölçüt Sorunu: İdari Faaliyetlerde Başarı Ölçütleri, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(2).
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, Ankara: H.Ü. Basımevi.

- Ergün, Turgay (1991). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ergün, Turgay (2000). *Kamu Yönetimi*, Ankara: TODAİE.
- Eroğlu, H.Tuğba (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12).
- Eroğlu, H.Tuğba (2011). *Kamu Yönetiminde Performans*, Konya: Çizgi Kitapevi
- Ertürk, Mümin (2009). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eryılmaz, Bilal (1999), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası.
- Federal Personnel Guide (2015). ABD: LRP Publication
- Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, ABD: McGraw-Hill International Book Company (<http://amr.aom.org> - E.Tarihi: 17.09.2014).
- Fındıkçı, İlhami (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım
- Frederickson, George (1996). Comparing the Reinventing Government Movement With the New Public Administration, *Public Administration Review*, 56 (3).
- Gençay, Fatma D. (2014). Fransa’da Kamu Personel Rejimi, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fak. Dergisi*, 5(1)
- Geray, Cevat (1993). KAYA Yazanağı Açısından Yönetimin Taşra Birimlerinin ve Yerel Yönetimlerin Yeniden Düzenlenmesi, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 2(10).
- Germirli, Nüket, “Performans Sisteminin Performansı-Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği”, [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2) Er. T. :25.01.2016)
- Göküş, M.; Bayrakçı, E.; Taşpınar, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması, *S.Ü. SBE Dergisi*, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı.
- Güler, Birgül A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi
- Güney, S. (1997). *Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul.

- Halis, Muhsin (2003). Kamuda Performans Yönetimi, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (ed. Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N.K., Coşkun, B.), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hansen, Dexter (2003), *Performance Appraisal Tips Helppage*, ([http://iso9k1.home.att.net/pa/performance\\_appraisal.html](http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.html) - E. Tarihi: 13.12.2014).
- Heery, E. (2000). *The New Pay: Risk and Representation at Work*, Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management, ABD: St. Martin's Press.
- Hodgetts, R. M. ve Kroeck, G. (1992). *Personnel And Human Resource Management*, ABD: Dryden Press.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance Management: Theory and Practise*, London: CIPD.
- İnalçık, Halil (2013). *Osmanlı ve Modern Türkiye -Araştırmalar-*, İstanbul: Timaş Yayınları
- İnalçık, Halil (2014). *Devlet-i 'Aliyye: Tagayyür ve Fesad, Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları
- İnsel, Ahmet (1996). *Düzen ve Kalkınma Kıskaçında Türkiye: Kalkınma Sürecinde Devletin Rolü*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Karasu, Koray (2004). *İngiltere, Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri*, Yay. Haz. Nuray E. Keskin, Ankara: AÜ SBF KAYAUM Yayınları
- Kartal, Filiz (2011). *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, Ankara: TODAİE Yayınları
- Kaynak, T. (1988). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Yayıncılık.
- Kazancı, Metin (1974). Personel Değerlendirmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1).
- Kiyoaki, T. (2001). Japonya'da Personel Sistemi ve Milli Personel Teşkilatı, *Türk İdare Dergisi*, 392.
- Koçel, Tamer (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Köseoğlu, Özer ve Şen, M.L. (2014). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 9(2).
- Kubalı, Derya (1998). *Performans Denetimi Kavram, İlkeler, Metodoloji ve Uygulamalar*, Ankara: Sayıştay Yayını.

- Kutal G. ve Büyükuşlu A. (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul: Der Yayınları.
- Kutlu, Önder (2004). *Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Mardin, Şerif (1994). *Türkiye’de Toplum ve Siyaset*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- McCarthy, A. (2001). 360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement And Employee Career Development, *Journal of European Industrial Training*, 25(1).
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, ABD: Mc Graw-Hill Book.
- McGregor, D. (1991). *Appraising Performance Appraisal*, ABD: Harvard Business Review.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1).
- Miller, Janice S. (2001). Self-monitoring and performance appraisal satisfaction: An exploratory field study, *Human Resource Management*, 40(4).
- Murphy K. R., Cleveland J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*, ABD: Sage Public.
- Newcomer, K. (2011). Public Performance Management Systems Embedding Practices for Improved Success, *Public Performance & Management Review*, 35.
- Newman, J. ve Hinrichs, R. (1980). *Performance Evaluation for Professional Personel*, ABD: Work in America Institute Incompany.
- Nohutçu A., (2005). *Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: Kamu’nun Yönetilmesinden Kamu’nun Yönetmesi Anlayışına Doğru*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Oana, P.M. (2012). Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution, *Annals of the University of Oradea*, Economic Science Series, 21 (1).
- Oberg, Winston (1991). *Make Performance Appraisal Relevant*, ABD: Harvard Business Review.

- OECD (1993). *Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları*, Ankara: D.P.B. Yayın No:176.
- OECD (2005). *Performance related Pay Policies for Government Employees*, ([http://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees\\_9789264007550-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees_9789264007550-en) - E.Tarihi: 20.10.2014)
- OECD (2008). *The State of The Public Service*, ([http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/the-state-of-the-public-service\\_9789264047990-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/the-state-of-the-public-service_9789264047990-en#page1) - E.Tarihi: 21.10.2014)
- OECD (2012). *Human Resources Management Country Profiles*, (<http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm> - E.Tarihi: 21.11.2014)
- OECD (2014). *Economic Survey Of Turkey*, (<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/OECDTurkiyeRaporlari/Attachments/1/OECD%20Economic%20Survey%20of%20Turkey%202014.pdf> - E.Tarihi: 18.02.2015)
- Öktem, M. Kemal (1992). Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2).
- Önen, Mustafa (2012). *Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Değişim*, Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II.
- Özen, A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No:2008/382.
- Özer, M. Akif (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgür, Bünyamin (2008). Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirilmesi Yeni Bir Model Önerisi, *Maliye Dergisi*, 154.
- Özsalmanlı, Ayşe Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13.
- Öztürk, N.Kemal (2005). Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum, *Türk İdare Dergisi*, (428).
- Pakdil, Fatma (2001). Performans Değerleme, *Kalder Forum Dergisi*, 2.



- Palmer M., Kenneth T. W. (2003). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Peker, Ömer (2003). Yönetimde Değişme ve Gelişmeler, *Sayıştay Dergisi*, 36.
- Pettijohn, L.S. ve Parker, R.S. (2001). Performance Appraisals: Usage, Criteria And Observations, *Journal of Management Development*, 20(9).
- Pfeffer, Jeffy (2002), *Güç Merkezli Yönetim*, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Randle, W. (2008). Better Ways To Measure Executive Performance, *Management Methods*, 19 (4).
- Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M. (2010). *Management*,
- Robinson, D. (1993). *Kamu Hizmetinde Ücret Yapısı ve Ücret Tesbit Sistemleri Konulu Seminer*, Ankara: D.P.B. Yayını.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*, 22(4).
- Sayan, İpek Ö. (2005), *Sicil Sisteminden Performans Değerlendirmesine*, Yayınlanmamış Bildiri, Kamu Yönetimi Forumu III, Ankara
- Saydam, Mehmet (2005). *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması*, Ankara: D.P.B.
- Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G. (1995). *Basic Organizational Behaviour*, ABD: John Wiley and Sons Inc.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1996). *Human Resource Management Positioning for the 21st Century*, ABD: West Publishing Company.
- Sezer, Yasin (2006). *Türk Kamu Mahkemeleri ve Avrupa Topluluğu Adalet Divanı Kararları Işığında Kamu Hizmetine Girme Hakkı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sezgi, Muhsin. *Kamu Kesimi Ücret Sistemleri: Türkiye ve Diğer Ülke Uygulamaları* (<http://www.debud.org.html.dergi.pdf.sayi.15.pdf> - E.Tarihi: 13.02.2015)
- Shaun, Tyson (1999). *Personnel Management*, İngiltere: Oxford, 142
- Shea, R. J. (2008). Performance Budgeting in the United States, *OECD Journal On Budgeting*, 8(1).
- Songur, H. M.(1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, 6.
- Sümer, Canan. *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım*, (<http://www.insankaynaklari.com>, E.Tar: 15.03.2015)



- Şahin, A.; Temizel H.; Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, O.G.Ü. (108).
- Şaylan, Gencay (2000). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*, İstanbul: TESEV Yayınları, 18.
- Şimşek, Muhittin; Nursoy Mustafa (2002). *Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, Şerif (2002). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Günay Ofset.
- Tarlan, D.; Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve İş Doyumu Analizi, *DEÜ SBE Dergisi*, 3(2).
- Tengilimoğlu D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.a-sosder.com)*, 4(14).
- Tett, R. P.; Burnett, D.D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model Of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(3).
- Tınar, M.Y. (1999). Çalışma Yaşamı Ve Kişilik. *Mercek Dergisi*, 14.
- Timur, Hikmet (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, *Amme İdaresi Dergisi*, 16(3).
- Top, M.; Tarcan, M.; Tekingündüz, S.; Yılmaz, İ. (2010). Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Organizasyonsel Bağlılık, İş Doyumu ve Organizasyonel Güven Araştırması, *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, 2.
- Tortop, Nuri (1999). *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tunçer, Polat (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88.
- Tutum, Cahit (1972). Memurluk Statüsü, *Amme İdaresi Dergisi*, 5(2).
- Uğuz, Hülya E. (2010). İngiliz Kamu Personel Yönetimine Genel Bir Bakış: Kamu Hizmetlerine Giriş, Performans Değerlendirme Ve Disipline İlişkin Düzenlemeler, *Sayıştay Dergisi*, 78

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, Cavide (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, 154.
- Uyargil, Cavide (2013). *Performans Değerlendirme*, İstanbul: Beta Yayınları
- Ünal, Ayşe, (1998). *Performansa Dayalı Ücret*, Ankara: Kamu-İş Yayınları
- Vaughan, Sheila (2003). Performance:Self as the Principal Evaluator, *Human ResourceDevelopment International*, 6(3).
- Wang, H.; Sui, Y.; Luthans, F.(2012). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital, and Relational Processes, *Journal of Organizational Behavior*, 35.
- Werther, B.W. ve Davis, K. (1995). *Human Resources and Personnel Management*, ABD: McGraw-Hill International Editions.
- Woods, R.H. (1998). *Human Resources Management*. Educational Institute, American Hotel and Motel Association.
- Wright, Peter (1997). *Strategic Management Concepts And Cases*, USA: Prentice Hall Inc.
- Yatkın, Ahmet (2013). Kamu Yönetimi Etiği Ve Üst Düzey Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Yükümlülükleri, *Akademik Bakış Dergisi*, 38
- Yenice, Ebru (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, *Maliye Dergisi*, 150
- Yılmaz, Sibel (2010). Uluslararası Uygulamalar Kapsamında Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, *Bütçe Dünyası Dergisi*, 2010/2, Ankara.
- Yılmazöz, Mehmet (2009). Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi*,157.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations*, London: Prentice-Hall International Inc.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, Uğur (1997). Harekete Geçirici Liderlik Ve İşe Yönelik Liderlik, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 97(4).
- Zel, Uğur (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## Raporlar

- Devlet Denetleme Kurulu (DDK), *Türk Kamu Yönetiminde Personelin Verimliliği ve Niteliğinin Geliştirilmesi, 1996:92s.Rapor*
- Devlet Personel Başkanlığı (DPB), (1998), *Kamu Hizmetinde Ücret Yapısı ve Ücretlerin Tespit Edilmesi*, Ankara
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2000), *Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu*
- Başbakanlık, *Türkiye’de Saydamlığın Arttırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı*, Bakanlar Kurulu Prensip Kararı, 12.01.2002
- The Classifier’s Handbook August 1991, www.opm.gov/fedclass (Er.Tar.: 13.03.2016).
- TÜSİAD (2003). *Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulamalar*
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007). *Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*

## İnternet Kaynakları

- <http://www.kalite.saglik.gov.tr>
- <http://www.karam.org.tr/Makaleler/>
- <http://www.iuscomp.org/gla/literature/schulte-noelke.htm>
- <http://www.kobifinans.com>
- <http://www.performance-appraisals.org>
- <http://www.legifrance.gouv.fr>
- <http://www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice>
- <http://www.insankaynaklari.com>
- <http://www.todaie.gov.tr>
- <http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/>
- <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/>
- <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv>
- <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari>
- <http://www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice>
- <http://www.unep.org/rectrict/>
- <http://www.basbakanlik.gov.tr>

<http://www.gov.uk>  
<http://www.dpb.gov.tr>  
<http://www.dpt.gov.tr>  
<http://www.euroguidance.eu>  
<http://www.maliye.gov.tr>  
<http://www.masak.gov.tr>  
<http://www.mevzuat.gov.tr>  
<http://www.oecd.gov.tr>  
<http://www.pervep.gov.tr>  
<http://www.resmigazete.gov.tr>  
<http://www.saglik.gov.tr>  
<http://www.tbmm.gov.tr>  
<http://www.tuik.gov.tr>  
<http://www.icisleri.gov.tr>  
<http://www.egm.gov.tr>

## **Mevzuat**

1924 Anayasası

1961 Anayasası

1982 Anayasası

926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu

3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

657 sayılı Devlet Memurlar Kanunu

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (mülga)

Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği

Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği

Sağlık Bakanlığı Altyapı Ve Süreç Değerlendirme Rehberi

TBMM Personel Performans Değerlendirme Yönergesi

TSK Sicil Yönetmeliği

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele  
Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik







978-625-7029-98-8

