

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**



**KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS
YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ: KAMU
ÇALIŞANLARI İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

M. SERDAR ERBAŞ

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. ÖNDER KUTLU**

Konya-2019

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	---

DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Muhammet Serdar Erbaş
	Numarası	17810401042
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Önder KUTLU
	Tezin Adı	Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları İle Yapılan Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları İle Yapılan Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 03/10/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Prof. Dr.	Önder KUTLU	
2	Prof. Dr.	Ahmet DİKEN	
3	Prof. Dr.	Hacer Tuğba EROĞLU	
4	Doç. Dr.	İsmail SEVİNÇ	
5	Doç. Dr.	Handan ERTAŞ	

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	---

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Muhammet Serdar ERBAŞ		
	Numarası	17810401042		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		X
Tezin Adı	Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları İle Yapılan Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


Muhammet Serdar ERBAŞ

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	---



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Muhammet Serdar Erbaş		
	Numarası	17810401042		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Önder KUTLU		
Tezin Adı	Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları İle Yapılan Bir Araştırma			

Kamu kurumlarının stratejik planlarında ve daha üst politika belgelerinde belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri, başarılı olabilmeleri kurumsal performans ve kamu görevlilerinin bireysel performanslarının belli bir düzeyde olmasını gerektirmektedir. Kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesini sağlayacak bireysel performans yönetim sistemi kurulması, bireysel performans değerlendirme kriter ve standartları ortaya konması, her çalışanın performans hedefinin belirlenmesi, bireysel performansın ölçümü ve değerlendirilmesi ile sonuçlarının uygun alanlarda kullanılması kamu kurumlarının ve kamu görevlilerinin başarı düzeyinin artırılmasında önem taşımaktadır. Performans yönetiminin tüm süreçlerinde iletişim sağlanmalı, performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde sonuç doğurmalıdır. Özellikle beklenen performansı gösteren çalışana yeterli performans ödemesi yapılmalıdır. Ancak performans ödemesinin bir motivasyon aracı olduğu unutulmamalı, çalışma barışını bozmayacak oranlarda olmasına da dikkat edilmelidir.

Yine yüksek performans odaklı kamu kurumları oluşturulması ve bu kurumlarda yüksek performans gösterebilecek çalışanların istihdamı, performans değerlendirmesinde yetkinliklerin dikkate alınması, kamu görevlilerinin yetkinliklerinin belirlenmesi ve bu yetkinliklerden yararlanılması, kamu çalışanlarının sınıflandırma sistemlerinin bireysel performans değerlendirmesine ve ödüllendirilmesine uygun hale getirilmesi, 360 Derece Performans Değerlendirme gibi paydaşların ve vatandaşların da değerlendirme sürecine dahil edildiği yöntemlerden uygun şekilde yararlanılması, kamu yönetiminin etkinliğini artıracak, küreselleşen, rekabet odaklı dünyada ülkemizin rekabet gücünü artıracaktır.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Performans Yönetimi, Bireysel Performans Değerlendirme, Bireysel Performans Değerlendirme Kriterleri ve Standartları, Bireysel Performans Değerlendirme Sonuçları, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Uygulandığı Alanlar.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	--

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Muhammet Serdar ERBAŞ		
	Student Number	17810401042		
	Department	Science of Politics and Public Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	<input type="checkbox"/>	
		Doctoral Degree (Ph.D.)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Supervisor	Prof.Dr. Önder KUTLU		
Title of the Thesis/Dissertation	Individual Performance Management System and Performance Appraisal in Public Organisations: A Study Carried Out With Public Employees.			

Governmental organisations' and public employees' performance is needed to be at a level to reach aims and objectives determined in strategic plans and high level policy documents. To form an individual performance management system which will achieve public employees' performance assesment, to determine individual performance criterias and standarts, specifying performance objectives for each employee, to measure and assess individual performance and use the results in proper fields; is curicial for achievement of governmental organisations and increasing success level of public employees. Through all processes of performance management, communication must be essential and performance assesment results should be used in human resources management. Especially, performance based payment must be made to employees whose performance is higher than expected. But it shouldn't be forgotten that performance based payment is a tool for motivation and be noted that the amount of payment sholdn't be as high as disaffect working environment and peace.

To organise new high performance based governmental organisations, to employ people who have proficiency and competency, being capable of showing high performance, proficiency and skills to be taken care of, to determine public employees' skills and proficiency and use them, to reorganise classification system of public employees so that it will be in compliance with the performance manegement and rewarding system, to benefit from methods like 360 Degrees Performance Appraisal System which is suitable for all stakeholders like citizens to be included in appraisal system, will increase efficiency of Public Administration and increase competition power in global and competition based World.

Key Words: Individual Performance Management, Individual Performance Appraisal, Individual Performance Criteria and Standarts, Individual Performance Results, Implementation Fields for Individual Performance Results.

İÇİNDEKİLER

Doktora Tezi Kabul Formu.....	i
Bilimsel Etik Sayfası	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
Tablolar Dizini.....	ix
Şekiller Dizini.....	xiv
Kısaltmalar Dizini.....	xv
Önsöz	xvii
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1.1.Kuramsal Çerçeve.....	10
1.2. Bireysel Performansa İlişkin Literatür.....	13
1.3. Temel Kavramlar	15
1.4. Performans Yönetim Sistemi Aşamaları.....	25
1.5.PYS ve Performans Değerlendirme	27
1.6.Performans Yönetiminde Yapılabilecek Hatalar	30

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1.Performansın Planlanması	34
2.2.BPD’de Kullanılacak Kriter ve Standartlar	37
2.2.1. BPD Kriterlerinin Belirlenmesi	38
2.2.2. BPD Standartları	41
2.2.3. Performans Değerlendirme Dönemleri	44
2.3.Değerlendirmenin Kim Tarafından Yapılacağı	44
2.3.1.Üst Yönetici	45
2.3.2. İş Arkadaşları	46
2.3.3. Öz Değerlendirme	47
2.3.4.Çalışanın Yöneticisini Değerlendirmesi	47
2.3.5. Müşteri/Vatandaş Değerlendirmesi	48

2.3.6.Danışman ve Uzman Değerlendirmesi	49
2.3.7. Karma Değerlendirme.....	49
2.3.8.Bilgisayarlı Değerlendirme.....	49
2.4.360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	50
2.5.BPD Yöntemleri	51
2.5.1. Kişilerarası Karşılaştırma Yaklaşımları	51
2.5.2. Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım.....	54
2.5.3.Karma Yaklaşım	65
2.5.4.Yetkinlik Modelleri.....	65
2.5.5.Değerlendirme Merkezleri ile BPD	74
2.5.6. BPD Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	75
2.6.BPD Süreci	76
2.6.1.Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması.....	77
2.6.2. BPD Sürecinde Yapılabilecek Hatalar.....	78
2.6.3. BPD’de Güvenilirlik ve Geçerlilik	82
2.6.4.Performans Değerlendirme Görüşmeleri	83
2.7. BPD’de Geri Bildirim.....	83
2.8.Bireysel Performansın Geliştirilmesi.....	83
2.9. Değerlendirme Sonuçlarının Etkilediği Alanlar	85
2.9.1.Görevde Yükselme ve Kariyer	86
2.9.2. Görevden Çıkarma.....	87
2.9.3.Görev ya da Görev Yeri Değişikliği	88
2.9.4. Yetki ile Sorumluluğun Artırılması ve Azaltılması	88
2.9.5.Yurtdışı Görevlendirmeler	88
2.9.6.Maaş ve Ücret Artışı.....	89
2.9.7.Parasal Olmayan Ödüller	90
2.9.8.Stratejik Planlama	92
2.9.9.Eğitim İhtiyaç Analizi.....	92
2.9.10. İKY Uygulamaları Geçerliliğinin Test Edilmesi	93
2.9.11. Disiplin ve Yasal Savunma.....	95
2.9.12. Nitelikli İşgücü Kaybının Önlenmesi	96
2.9.13. Kayırmacılığın Önlenmesi.....	96

2.9.14. Emeklilik ve Emekli Maaşı.....	97
2.10. Başarıyı Etkileyen Unsurlar.....	97
2.10.1. Ekip ve Kurumsal Performans.....	97
2.10.2. Eğitim.....	98
2.10.3. Maaş ve Ücret.....	99
2.10.4. İş Yükü Analizi ve Kurumsal Adalet.....	101
2.10.5. PYS Denetimi.....	104
2.10.6. Bilgi Teknolojileri.....	104
2.10.7. Teşkilat Yapısı ve Kurum Kültürü.....	105
2.10.8. BPD'nin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi.....	106
2.10.9. BPD'nin Çalışanların Stres Düzeyine Etkisi.....	107
2.10.10. BPD'nin İç Kontrol Sistemine Etkisi.....	108
2.10.11. BPD'nin Kalite Çalışmalarına Etkisi.....	110
2.10.12. BPD ve Yönetişim.....	110
2.10.13. Sorumluluk Alma ve İnisiyatif Kullanma.....	111
2.10.14. Performans ile Çalışma Saatleri İlişkisi.....	111
2.10.15. E-Performans.....	112
2.11. Rütbe-Kadro Sınıflandırması ve Performans.....	113
2.11.1. Rütbe ve Kadro Sistemi.....	113
2.11.2. Rütbe Kadro Sistemleri ve Bireysel Performans.....	116
2.12. Kamuda Stratejik Plan ve Bireysel Performans.....	116
2.13. Türk Kamu Yönetiminde Performans Düzenlemeleri.....	117
2.13.1. Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Programlar.....	119
2.13.2. Kamu İç Kontrol Standartları.....	120
2.13.3. Kamu Personeli Performans Yönetmelik Taslağı.....	121
2.14. Sağlık Bakanlığı Performans Ölçüm Uygulamaları.....	121

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ: SAĞLIK BAKANLIĞI ARAŞTIRMASI

ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	125
3.2. Araştırmanın Önemi.....	125

3.3.Araştırmanın Yöntemi	128
3.4.Araştırmanın Kapsamı	136
3.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	137
3.6. Araştırma Evreni ve Örneklemi	137
3.7.Güvenirlğe İlişkin Bulgular	139
3.8.Araştırmanın Temel Sorusu	146
3.9.Araştırmanın Hipotezleri	146
3.10.Anket Katılımcılarına İlişkin Bilgilerin Analizi	148
3.11. Hipotezlerin Analizi	149
3.12. Bulgular ve Yorum	166
Sonuç ve Öneriler	215
Kaynakça	226
Ekler.....	236
Ek 1: Anket Formu	236
Ek 2: Anket Araştırmasına İlişkin Etik Kurulu Kararı ve İzin Belgesi	248
Ek 3: Motivasyon Teorilerinde Performans Ücret İlişkisi.....	250

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları.....	11
Tablo 1. 2. Performans Yönetimi-Değerlendirmesi Karşılaştırma	29
Tablo 2. 1. Performans Unsurları ile Kamu ve Özel Karşılaştırması	32
Tablo 2. 2. Bireysel Performans Standartlarının Özellikleri (SMART).....	42
Tablo 2. 3. Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği	52
Tablo 2. 4. İkili Bireysel Performans Karşılaştırma Tablosu	53
Tablo 2. 5. Zorunlu Dağılım Ölçeği Yöntemi	54
Tablo 2. 6. Geleneksel Değerlendirme Formu.....	55
Tablo 2. 7. Davranışsal Beklenti Skalası	57
Tablo 2. 8. Davranışsal Gözlem Skalası	58
Tablo 2. 9. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Örnek Form.....	59
Tablo 2. 10. Yöneticiler İçin Örnek Değerlendirme Formu	60
Tablo 2. 11. Kritik Olay Tablosu	61
Tablo 2. 12. Kontrol Listesi Formu Örneği	62
Tablo 2. 13. Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu.....	64
Tablo 2. 14. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırması	75
Tablo 2. 15. BPD Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	76
Tablo 3. 1. Örneklem Yeterliliği KMO and Barlett's Testi.....	138
Tablo 3. 2. Anket Genel Güvenilirlik Endeksi	139
Tablo 3. 3. Anket 2. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	140
Tablo 3. 4. Anket 3. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	140
Tablo 3. 5. Anket 4. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	141
Tablo 3. 6. Anket 5. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	141
Tablo 3. 7. Anket 6. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	142
Tablo 3. 8. Anket 7. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	142
Tablo 3. 9. Anket 8. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	143
Tablo 3. 10. Anket 9. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	143
Tablo 3. 11. Anket 10. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	144
Tablo 3. 12. Anket 12. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	145

Tablo 3. 13. Anket 13. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	145
Tablo 3. 14. Anket 14. Bölüm Güvenilirlik Endeksi	146
Tablo 3. 15. Anket Katılımcıları Genel Bilgiler	149
Tablo 3. 16. 1. Hipoteze İlişkin Pearson Correlation Testi.....	150
Tablo 3. 17. 1. Hipoteze İlişkin One Sample Statistics Testi	150
Tablo 3. 18. 2. Hipotezin Pearson Korelasyon Testi	151
Tablo 3. 19. 2. Hipotezin Grup İstatistik Testi	153
Tablo 3. 20. 3. Hipoteze İlişkin Test.....	153
Tablo 3. 21. 4. Hipoteze İlişkin Test.....	154
Tablo 3. 22. 5. Hipoteze İlişkin Test.....	155
Tablo 3. 23. 5. Hipoteze İlişkin Anova Testi.....	155
Tablo 3. 24. 5. Hipoteze İlişkin Games Howell Testi.....	157
Tablo 3. 25. 5. Hipoteze İlişkin Hizmet Süresi-BPD Olumlu Algı Ortalamaları	158
Tablo 3. 26. 6. Hipoteze İlişkin Pozisyon- Olumlu Algılar İlişkisi Testi.....	158
Tablo 3. 27. 6. Hipoteze İlişkin Pozisyon- Olumlu Algılar İlişkisi Anova Testi	159
Tablo 3. 28. 6. Hipoteze İlişkin Games-Howell Testi	159
Tablo 3. 29. 6. Hipoteze İlişkin Pozisyon-Olumlu Algılar Ortalamaları Tablosu..	161
Tablo 3. 30. 7. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi	162
Tablo 3. 31. 8. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi	163
Tablo 3. 32. 9. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi	164
Tablo 3. 33. 10. Hipotez BPD-Performans Artışı Algısı Tek Örnek Testi.....	165
Tablo 3. 34. 11. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi	166
Tablo 3. 35. BPS Uygulamasının Gerekliliği	167
Tablo 3. 36. BPD'nin Bireysel Performansa Etkisi	167
Tablo 3. 37. Kamuda BPD Uygulaması ile Vatandaş Beklenti ve Memnuniyeti....	168
Tablo 3. 38. BPD ve Kurum Performansı.....	168
Tablo 3. 39. BPD ve Motivasyon	169
Tablo 3. 40. BPD ve Kurumda Adalet Algısı	169
Tablo 3. 41. BPD ve İç Kontrol	170
Tablo 3. 42. BPD ve Hizmet Kalitesi	170
Tablo 3. 43. BPD ve Kuruma Bağlılık.....	171
Tablo 3. 44. BPD ve Yönetişim	171

Tablo 3. 45. BPD ile Önyargı İlişkisi	172
Tablo 3. 46. BPD ve Stres İlişkisi.....	172
Tablo 3. 47. BPD ve İş Yükü.....	173
Tablo 3. 48. BPD ve Kurum İçi Barış.....	173
Tablo 3. 49. BPD ve Çalışan Psikolojisi.....	174
Tablo 3. 50. BPD ve Sosyal Yaşam.....	174
Tablo 3. 51. Bireysel Performans Hedefleri ve Stres	175
Tablo 3. 52. BPD ile Nitelik-Nicelik İlişkisi	175
Tablo 3. 53. Kıdeme Önem Verilmemesi ile Kurum İçi Huzurun Bozulması	176
Tablo 3. 54. BPD ile Etik Olmayan İşlemler İlişkisi	176
Tablo 3. 55. BPD İlkeleri Arasında Adalet ve Nesnellik İlkesi.....	177
Tablo 3. 56. BPD’de Saydamlık ve Açıklık İlkesi	177
Tablo 3. 57. BPD’de Önceden Belirlilik İlkesi.....	178
Tablo 3. 58. BPD’de Katılımcılık ve Uzlaşma İlkesi	178
Tablo 3. 59. BPD’de Düzenlemelere Uyum İlkesi	179
Tablo 3. 60. BPD’de Ölçülebilirlik İlkesi.....	179
Tablo 3. 61. BPD’de İşlevsellik ve Çok Yönlülük İlkesi	180
Tablo 3. 62. BPD Öncesi Eğitim	181
Tablo 3. 63. BPD Sürecine Paydaş Katılımı.....	181
Tablo 3. 64. BPD Öncesi İş Tanımlarının Yapılması.....	182
Tablo 3. 65. Performans Hedeflerinin Objektif ve Ölçülebilir Olması	182
Tablo 3. 66. BPD ve İnisiyatif Kullanma Yetkisi.....	183
Tablo 3. 67. BPD Sürecinde Yöneticinin Bulunması	184
Tablo 3. 68. BPD Sürecinde Çalışma Arkadaşlarının Bulunması	184
Tablo 3. 69. BPD Sürecinde Ast Personelin Bulunması.....	185
Tablo 3. 70. BPD Sürecinde Vatandaşın Bulunması	185
Tablo 3. 71. BPD Sürecinde Öz Değerlendirme.....	186
Tablo 3. 72. BPD Sürecinde Karma Değerlendirme	186
Tablo 3. 73. BPD Sürecinde Dış Değerlendirmenin Bulunması	187
Tablo 3. 74. BPD’de Amaç ve Hedeflere Katkı Yapma Kriteri	188
Tablo 3. 75. BPD’de Görevleri Zamanında Yerine Getirme Kriteri	189
Tablo 3. 76. BPD’de Çalışanın Yetkinlik ve Yetenekleri Kriteri Kullanımı.....	189

Tablo 3. 77. BPD Kriterleri Arasında Vatandaş Memnuniyeti Kriteri Bulunması..	190
Tablo 3. 78. Yönetici ve Çalışanlar İçin Farklı Kriter Kullanılması	190
Tablo 3. 79. BPD’de Yöneticiler İçin Analitik Düşünme Kriteri Kullanımı.....	191
Tablo 3. 80. BPD’de Yöneticiler İçin İletişim ve Temsil Kriteri Kullanımı	192
Tablo 3. 81. Yöneticiler İçin Planlama, Organize Etme Kriteri Kullanımı	192
Tablo 3. 82. Yöneticiler İçin Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları Kriteri Kullanımı.	193
Tablo 3. 83. Yöneticiler İçin Gelişime Açıklık Kriteri Kullanılması	193
Tablo 3. 84. Yöneticiler İçin “Sorumluluk Alma” Kriteri Kullanılması	194
Tablo 3. 85. Çalışanlar İçin “İş Bilgisi ve Kalitesi” Kriterinin Kullanılması	195
Tablo 3. 86. Çalışanlar İçin “İletişim ve Ekip Çalışması” Kriteri Kullanılması	195
Tablo 3. 87. Çalışanlar İçin “Görev ve İş Alışkanlıkları” Kriteri Kullanılması	196
Tablo 3. 88. Çalışanlar İçin “Disiplin ve Kurallara Uyuma” Kriteri Kullanılması ...	196
Tablo 3. 89. Çalışanlar İçin “Gelişime Açıklık” Kriteri Kullanılması	197
Tablo 3. 90. Vatandaşa Hizmetin Zamanında Sunulması.....	198
Tablo 3. 91. Vatandaşın Hizmet Kalitesinden Memnuniyeti.....	198
Tablo 3. 92. Kurum Çalışanlarının Vatandaşa Tutumu	199
Tablo 3. 93. Bireysel Performans Değerlendirmesi Uygulama Dönemi	199
Tablo 3. 94. BPD’de Karşılaştırma Yöntemi.....	200
Tablo 3. 95. Hedeflere Ulaşma Derecesinin Ölçümü Yöntemi	200
Tablo 3. 96. Yetkinliklere Dayalı BPD Yöntemi.....	201
Tablo 3. 97. BPD Sürecinde Yüz Yüze Görüşme Yapılması	201
Tablo 3. 98. Bilgi Sistemlerine Dayalı BPD.....	202
Tablo 3. 99. Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi.....	203
Tablo 3. 100. Maaş-Ücret Artışı ile Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi....	203
Tablo 3. 101. Maaş-Ücret Artışı İle Ödüllendirmenin Etkinliği.....	204
Tablo 3. 102. BPD Sonuçları ve Görevde Yükselme	204
Tablo 3. 103. BPD Sonuçları ve Görevden Çıkarma.....	205
Tablo 3. 104. BPD Sonuçları ve Görev Değişikliği	205
Tablo 3. 105. BPD Sonuçları ve Yurt Dışı Görevlendirme	206
Tablo 3. 106. BPD Sonuçları ve Yetki/Sorumluluk	206
Tablo 3. 107. BPD ve Dönem Süresince Maaş/Ücret Artışı	207
Tablo 3. 108. BPD ve Performans İkramiyesi Ödülü	207

Tablo 3. 109. BPD ve Parasal Olmayan Ödüller	208
Tablo 3. 110. BPD ve Eğitim İhtiyaç Analizi.....	208
Tablo 3. 111. BPD ve Stratejik Planlama	209
Tablo 3. 112. Stratejik Plan Hakkında Farkındalık	210
Tablo 3. 113. Stratejik Plan-Bireysel Performans İlişkisi	211
Tablo 3. 114. Stratejik Planda Katılımcılık ve Bireysel Performans.....	211
Tablo 3. 115. Stratejik Planın Çalışanlara Bildirimi-Bireysel Performans İlişkisi..	212
Tablo 3. 116. Stratejik Planın İzlenmesi ve Bireysel Performans	212
Tablo 3. 117. Stratejik Planın Başarısı ve BPD	213
Tablo 3. 118. DMK Sınıflandırma Sistemi ve BPD	213

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Performans Yönetim Sistemi Döngüsü	17
Şekil 1. 2. Çalışan ve Kurum Arasında Gerçekleşen Fayda Döngüsü.....	26
Şekil 2. 1. 360 Derece Geribildirim Şeması	50
Şekil 2. 2. Toplam Ücret Modeli	100
Şekil 2. 3. İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi	103



KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BPD	Bireysel Performans Değerlendirmesi
BPDS	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi
BPYS	Bireysel Performans Yönetim Sistemi
BT	Bilgi Teknolojileri
COSO	COSO Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (Uluslararası İç Kontrol Standartları)
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
DMK	Devlet Memurları Kanunu
EUROPAN	European Union Public Administration Network Avrupa Birliği Kamu Yönetimi Ağı
İİT	İslam İşbirliği Teşkilatı
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu (5018 sayılı)
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
MBA	Master of Business Administration İşletme Yönetimi Master Programı
MOG	Major Occupational Groups (Ana Meslek Grupları) ABD Kamu Görevlileri Sınıflandırma Grupları
NPM	New Public Management (Yeni Kamu Yönetimi)
OECD	Organisation of Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
OPM	Office of Personnel Management (USA) ABD Personel Yönetim Bürosu
PYS	Performans Yönetim Sistemi
SGB	Strateji Geliştirme Birimi
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely Spesifik, Ölçülebilir, Başarılabilir, İlişkili, Zamanında
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi

TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu
YPIKYU	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları



ÖNSÖZ

Ülkemizin dünyanın en gelişmiş ülkelerinden biri olabilmesi kuşkusuz kamu yönetimi sisteminin etkin şekilde yapılanmasını ve çalışmasını gerektirmektedir. Türkiye'nin hem ekonomik hem siyasi güçlü bir aktör olarak ortaya çıkması, bölgesel ve hatta küresel güç olabilmesi; hem global dengeler hem de mirasçısı olduğumuz Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinin etki alanındaki coğrafya ve toplumlar açısından önem taşımaktadır. Türkiye'nin her açıdan hızla kalkınıp gelişebilmesi, bunu yaparken sosyal dokusunu koruyup geliştirebilmesi ancak etkin, profesyonel, yüksek performans odaklı bir kamu yönetimi ile mümkün olabilir. Bu çerçevede, kamu kurumlarımızın etkinlik ve verimliliğinin artırılması, daha üst standartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Bu anlamda, kamu kurumlarında kurumsal performansın ve kamu çalışanlarının performanslarının artırılması ve stratejik planların hazırlanması ve uygulanması öncelikli konular olarak önümüze çıkmaktadır. Kurumsal ve bireysel performansın artırılmasında, kamu çalışanlarının bireysel performansının değerlendirilmesi ve yönetilmesinin önemi genel kabul görmeye başlamıştır. Kamu çalışanlarının bireysel performansları kurumun başarısını, bu da kamu yönetiminin başarısını etkilediğinden ülkeyi ve Devleti doğrudan ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Atalarımızın dediği gibi “Yelkeni Olmayan Gemiye Hiçbir Rüzgar Yardım Etmez”. Eğer bu gemi Devlet ve dümeni kamu yönetimi ise yelkeni stratejik planlar, rüzgar ise kurumsal ve bireysel performanstır. Bu nedenle bu doktora tezi çalışmasında kamu çalışanlarının bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemlerinin mümkün olup olmadığı kadar gerekli ve yararlı olup olmadığı da ayrıntılı olarak incelenmiş ve kamuda sicil uygulamasının kaldırılmasından sonra henüz nasıl uygulanacağı belirlenmemiş olan bireysel performans değerlendirme sisteminin en güzel şekilde nasıl uygulanabileceği araştırılmıştır. Doktora tezi çalışmamın her aşamamda bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Önder KUTLU'ya, Tez İzleme Komitesi üyesi hocalarım Prof. Dr. Ahmet DİKEN ve Doç. Dr. İsmail SEVİNÇ'e teşekkürlerimi sunar, çalışmanın Türk kamu yönetimine bu alandaki bilimsel ve akademik çalışmalara katkıda bulunmasını temenni ederim.

GİRİŞ

Bilgi teknolojilerinin kullanım alanlarının artması, e-devlet, bakanlıkların yapısının ve çalışma sistemleri ile yöntemlerinin yenilenmesi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve ihtiyaçlara uygun hale getirilmesi, karar verme yetkisinin dağıtılması, yer ya da hizmet yönünden yerelleşme, performansa dayalı bütçe reformu ve mali yönetim, denetim mekanizmasının etkinleştirilmesi, performans ve verimlilik denetiminin yaygınlaştırılması, girdi yerine çıktı ve sonuç odaklı denetim yapılması, toplam kalitenin sağlanması, kamu kesimi işlemlerinin özel sektör rekabetine açılması, kamu harcamalarının azaltılarak verimlilik ve etkinliğin sağlanması, özelleştirme programı uygulanması, kurumların özerkliklerinin artırılması, devletin küçültülmesi, kamu yönetiminin yeniden tanımlanması, kamu hizmetleri sunumunun iyileştirilmesi amacıyla, işlem ve süreçlerin basitleştirilmesi, hizmet sunma kapasitesinin ve verimliliğinin artırılması, vatandaşlara bilgi edinme hakkı sağlanması, gereksiz bürokrasiyi artıran düzenlemelerin kaldırılması, vatandaşların ihtiyaç ve beklentileri konularında araştırmalar yapılması konulu tartışmalar, hem bürokrasi içerisinde hem de akademik çevrelerde yaygındır. Pek çok ülkede hem siyasi hem idari hem de akademik çevrelerde belki de en çok tartışılan en önemli gündem maddesi, değişmekte zorlanan bürokratik kamu yönetimi yerine daha esnek ve performansı yüksek bir kamu yönetiminin nasıl oluşturulabileceği konusudur. İşte tam da bu nedenlerle, kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi konusu doktora araştırma ve tez konusu olarak belirlenmiştir. Zira kamu yönetiminin temelini kamu kurumları, kamu kaynakları ve bu kaynakları kullanan kamu çalışanları oluşturur. Kamu görevlilerinin performansları gerektiği şekilde olmadıkça kamu kurumlarının ve bir bütün olarak kamu yönetiminin amaçlarını doğru belirleyip amaçlarına zamanında ulaşması yani başarılı olabilmesi mümkün görünmemektedir.

Vatandaşların beklentileri artmış olup daha kaliteli kamu hizmeti talep edilmektedir. Bürokratik yapıların daha kaliteli kamu hizmeti odaklı olmaya doğru geliştirilmesi talebi her geçen gün artmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminin ve kamu kurumlarının yeniden yapılanmasında etkili olmakta ve kamu kurumlarının ve

kamu çalışanlarının başarısının ve performansının değerlendirilmesi tartışmasını beraberinde getirmektedir.

Kurumların amaç ve hedeflerinin belirlendiği stratejik planların uygulanması, izlenmesi ve planlara göre kurumların ve kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ile daha kaliteli hizmet sunulabilecek, nitelikli kamu görevlilerinin çalıştığı performansı yüksek kamu kurum ve kuruluşları oluşturulabilecektir.

Kamu kurumları ve çalışanlarının harcadığı emek ile başarı ya da başarısızlığının ölçülüp değerlendirilmesi ve karşılığının tam olarak verilebilmesi, güvenilir ve objektif performans değerlendirmesi ile bağlantılıdır.

Yöneticiler her ne kadar çalışanlar hakkında fikir sahibi olsa da, çalışanlara ve kamu kurumuna ilişkin kararların adil biçimde verilebilmesi için iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. 5018 sayılı Yasa ile kamu yönetiminde performansın dile getirilmesi önemlidir. Yine kamu kurumlarında performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği 10. Kalkınma Planında (2014-2018) belirtilmiştir. Buna karşın kamu kurumlarında dar anlamda bir performans değerlendirme olarak görülebilecek "yıllık sicil raporu" doldurulması uygulaması en son 2010 yılında yapılmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa bağlı olarak 2007 yılında yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile personelin yeterliliği ve performansının değerlendirilmesine yönelik önlemler alması için kamu idareleri görevlendirilmiştir.

Türkiye’de Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan kamu çalışanlarına yönelik ücretlendirme ile bağlantılı performans değerlendirme/ölçüm sistemi uygulaması yapılmış ise de bütün kamu kesimini kapsayan bir bireysel performans değerlendirme sistemi henüz uygulamaya konmamıştır. Araştırmada öncelikle bireysel performans yönetim sistemi, ile bireysel performans değerlendirmesi ve kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması ile kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesinin mümkün ve yararlı olup olmayacağına ortaya konması amaçlanmıştır. Kamu çalışanlarının BPD’ye karşı olumlu ve olumsuz algılarının belirlenmesi, bireysel ve kurumsal performansı yüksek kurumsallaşmış kamu kurumları oluşturulması, kamu hizmetlerinin verimli, etkin ve

kaliteli sunumu için etkin bir bireysel performans değerlendirme sisteminin nasıl kurulabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Türkiye'deki bütün kamu kurum ve kuruluşları, KİT'ler, üniversiteler, kamu hastanelerinin performans yönetim sistemi kurarak uygulamaları hem kurumsal hem de kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesi, bu şekilde kamu kaynaklarının daha etkin kullanımı ve vatandaşların daha kaliteli kamu hizmetlerinden faydalanmalarının sağlanması açısından önemlidir. Yine kamu, özel ve sivil kesimin birlikte yönetim süreçlerini gerçekleştirmelerini ifade eden yönetişimin hayata geçmesi ancak kurumsallaşmasını tamamlamış performans yönetim sistemi ile kurumsal ve bireysel performansı devamlı kontrol ederek kendini çevresi ile birlikte geliştiren kamu kurumları oluşturmak ve entropi oluşmasını engellemek ile mümkündür.

Türkiye'de farklı kurumlar ve uygulamalar yoluyla denenen performans değerlendirme çalışmalarının tamamına yakınının ücrete odaklandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu uygulamalar ayrıca modern insan kaynakları uygulamaları ile geliştirilerek gerçek anlamda bir bireysel performans değerlendirme sistemi kurulması önem arz etmektedir. Sağlık Bakanlığı bünyesindeki ücret odaklı performans değerlendirme sistemi, öncü bir uygulama olup gelecekteki uygulamalar açısından aydınlatıcıdır. Ancak sağlık sektörü ve sağlık hizmeti sunumu bazı yönleriyle diğer kamu kurumlarından ve kamu hizmetlerinden farklılaştığından bu sistemin sonuçlarının bütün kamuya genelleştirilmesi değil sonuçlarından faydalanılması daha doğru olacaktır. Sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte kamu personelinin değerlendirilmesinde devam eden boşluğun doldurulması etkin ve verimli bir kamu yönetimi için önemli bir adım olacaktır.

Kamu yönetimi ve kamu hizmetlerinin sosyal yönü dikkate alındığında saf bir kamu işletmeciliği tartışmalı olsa da yeni gelişmeler, kamu kurumlarında da stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada ve verilen görevlerin yerine getirilmesinde kamu kurumlarının ve çalışanlarının yeterliliklerinin sağlanması için kurumsal ve bireysel performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi uygulamalarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü Devletin kalkınma planları ve

orta vadeli programlarda çizdiği genel çerçeve kamu kurumlarının stratejik planları ile hayata geçirilmekte ve tüm ülkenin amaç ve hedeflerine ulaşması için kamu kurum ve kuruluşları kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirmek için stratejik planlarını hazırlayıp uygulamaktadırlar. Dolayısıyla ülkenin bir bütün olarak amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi kamu kurumları ve çalışanlarının bu görev ve amaçları yerine getirebilecek kapasite ve performansa sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Aksi takdirde ülke ve devlet bir bütün olarak diğer devletlerin gerisinde kalma riskiyle karşılaşacaklardır. Sayılan gerekçeler araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, bireysel performans yönetim sistemi bir bütün olarak ele alınmış, bireysel performans konusu ile ilgili bütün kavramsal çerçeve ve kuramsal temeller ile bireysel performans değerlendirme (BPD) ile genel olarak performans yönetim sistemi farkları ortaya konmuştur.

İkinci bölümde, kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirme konusu; performansın planlanması, kriter ve standartlar, değerlendirmeyi kim/kimlerin yapabileceği, bireysel performans değerlendirme yöntemleri ve 360 Derece Değerlendirme Yaklaşımı, BPD süreçleri, performansın geliştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının etkileri ve kullanıldığı alanlar, başarıyı etkileyen unsurlar, rütbe ve kadro sınıflandırma sistemleri ile BPD ilişkisi, stratejik plan ve BPD ilişkisini içerecek şekilde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Türkiye’de Sağlık Bakanlığının bireysel performans değerlendirme ve ölçme uygulamalarına değinilmiş, Türk kamu yönetiminde BPD’ye ilişkin kalkınma planı, orta vadeli program (OVP) gibi üst politika belgelerinde, yasal ve yönetsel düzenlemelerde BPD’ye ilişkin nasıl bir yaklaşım benimsendiği ve planlama yapıldığı açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan kamu çalışanları arasında yapılan bilimsel anket araştırmasının güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin SPSS programından elde edilen veriler, hipotezlerin analizi, diğer bulgular ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Araştırmada önce konu kavramsal ve kuramsal olarak incelenmiş, literatür taraması yapılmış sonra veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış ve anket

ile toplanan veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anket hazırlanırken Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tez veritabanında bulunan akademik tezler ve anketlerin ile kaynakların incelenmesi sonrasında tamamen bu çalışmaya özgü bir anket hazırlanmıştır. Anket Ankara'da Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yeterli sayıda örneklem ile uygulanmıştır. Araştırmada değerlendirmeye alınan anket formlarından elde edilen veriler SPSS programına aktarılıp yorumlanmıştır.

Kuramsal açıdan motivasyon teorileri değerlendirilmiş, performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesinin motivasyonun ve performansın artırılmasına etkilerine ilişkin kuramsal yaklaşımlar belirtilmiştir. Bilindiği gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, yeme, içme, sağlık gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar olarak en öncelikli ihtiyaçlar olarak belirtilmektedir. Bu noktada ihtiyaçlar hiyerarşisinde en önde gelen ihtiyaçlardan biri kişinin sağlığıdır. Bu noktada kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesine ilişkin bilimsel araştırma yapılması açısından en öncelikli fizyolojik ihtiyaçlardan olan sağlık hizmetini kamu hizmeti olarak sunan ve özel sektörde sunulan sağlık hizmetlerini denetleyen kurum olan Sağlık Bakanlığının merkez teşkilatında görev yapan kamu görevlileri arasında anket yöntemi ile yapılmasının anlamlı olacağı düşünülmüştür.

Anket çalışmasının Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yapılmasında, Sağlık Bakanlığının hem sağlık hizmeti sunan hastanelerde ve bir dönem merkez teşkilatında çalışan kamu görevlilerine yönelik ücretlendirme ile bağlantılı performans ölçüm sistemi uygulamış olması da etkili olmuştur. Sağlık Bakanlığının bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi uygulamasında öncü kurum olması, verdiği sağlık hizmetinin de kamu hizmetleri arasındaki önemi ve Sağlık Bakanlığı çalışanlarının değişik uzmanlık dallarından ve disiplinlerinden gelmesi nedeni ile kamu kurumları ve çalışanlarının genelini temsil etme kabiliyeti olması, araştırmanın kamu yönetimine katkı sağlayacağı beklentisini güçlendirmektedir. Bu nedenlerle, araştırma Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kamu görevlileri arasında yapılarak sonuçları araştırma tezinde ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Kamu kurumlarında bireysel performans ölçümü ve değerlendirilmesi ile sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde kullanılması

uygulamalarının mümkün ve yararlı olup olmadığı doktora tezinin temel sorusu olarak kabul edilmiştir.

Kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesinin mümkün ve yararlı olup olmadığının ortaya konabilmesi için;

1. Kamu görevlilerinin BPD'ye ilişkin olumlu algılarının mı olumsuz algılarının mı daha güçlü olduğu, sistemin kamu yönetiminde uygulanabilirliğini mümkün kılacak önemli bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

2. Stratejik planlar, kamu kurumlarının kurumsal performansına ilişkin amaç, hedef, göstergeler ve standartlar içerdiğinden hem kurumsal hem bireysel performans hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir unsur olduğu, stratejik plan hakkında bilgi sahibi olanların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarının stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtenlerin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarından daha yüksek olmasının stratejik plan ile bireysel performans değerlendirmesi arasındaki yakın ilişkinin önemli bir kanıtı olacağı varsayılmıştır.

3. Çalışanların eğitim durumu düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olmamasının, çalışanların eğitim düzeyinin çalışanın BPD ile ilgili olumlu algılarını etkilemediği, BPD ile ilgili olumlu algıların sadece düşük ya da sadece yüksek eğitimli çalışanlara özgü olmadığı, geneli yansıttığına dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

4. Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olmamasının, çalışanların gelir düzeyinin çalışanın BPD ile ilgili olumlu algılarını etkilemediği, BPD ile ilgili olumlu algıların sadece düşük ya da sadece yüksek gelirli çalışanlara özgü olmadığı, geneli yansıttığına dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

5. Çalışanların hizmet süreleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olması ile hizmet süresi arttıkça tecrübenin de artmasıyla bireysel performans

değerlendirmesine yönelik olumlu algıların daha güçlü olacağı, tecrübe artışının bireysel performans değerlendirmesine ilişkin gerekliliğin hissedildiğine dair bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

6. Amaçlara ulaşmakla ve başarılı olmakla yükümlü olan üst düzey ya da orta düzey yönetici kamu çalışanlarının BPD'ye yönelik olumlu algılarının yönetici olmayan kamu çalışanlarının BPD'ye yönelik olumlu algılarından daha güçlü olmasının yönetimin amaçlara ulaşılması açısından bireysel performans değerlendirmesini önemli olarak değerlendirdiğine dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

7. Adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine ilişkin ifadeye ilişkin soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının mümkün ve yararlı olduğuna dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

8. Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracığına ilişkin soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının mümkün ve gerekli olduğuna dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

9. Bireysel performansı yüksek olan personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

10. Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının çalışanların maaşını etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

11. Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağı; bunun da kurumun performansını artıracığına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi göstereceği, bunun da BPD'nin kurum performansını olumlu etkileyebileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

12. Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığına yönelik soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'in kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için faydalı olacağına dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Bireysel performans değerlendirmesi yapılmaksızın sadece kurum düzeyinde performans değerlendirilmesi bazı sakıncalar taşımaktadır. Çalışanların bireysel olarak katkılarına bakılmaksızın doğrudan kurumun genel performans çıktılarına bakılması, sonuçlara katkısı olmayan, hatta performansı düşüren çalışanların da ödüllendirilmesine ya da performansa dayalı maaş/ücret artışından faydalanmasına neden olabilir. Bu durum, kurumun performansına katkısı, performansa katkısı az olan ya da hiç katkısı olmayan çalışana göre çok fazla olan çalışanın iş tatminini, motivasyonunu, kuruma bağlılığını ve iş performansını düşürebilir. Bu noktada çalışanların bireysel performanslarının yüksek olmasının kurum performansını olumlu etkileyeceği, kurumun amaç ve hedeflerine zamanında ve gerektiği şekilde ulaşmasına yardım edeceği muhakkaktır. Bu nedenle kamu kurumlarında da bireysel performans yönetim sistemi ve değerlendirmesinin hak ettiği yeri alabilmesi tüm ülkenin ve kamu yönetiminin gelişimi ve geleceği açısından hayati önemdedir.

Bazı kurumlar, performans yönetim sistemini sadece bir değerlendirme sistemi olarak algılayabilmektedir. Bu görüş, değerlendirmenin geçmişle ilgili olması ve iş/işlemler bittikten sonra ortaya çıkan bir sonuçtan ibaret olduğu görüşüne dayanmaktadır. Gerçekte ise performans geliştirme, geleceğe yönelik ve devam eden bir süreçtir. Değerlendirmelerin kuruma artı değer katması ancak performans geliştirme aşaması içinde geleceğe ışık tutması ile mümkündür (Kakan, 2010: 54).

Steve Zaffron, performansın üç yasası olarak, insanların performansının karşılaştıkları durumu nasıl gördükleriyle bağlantılı olduğunu, bu noktada liderin durum hakkında görüş belirtip başkalarına da görüş belirtme imkanı tanıması gerektiğini; ikinci yasa olarak bir durumun insana görünme biçiminin dille sözel olarak ortaya çıktığını belirtmekte ve liderin konuşma ortamına hükmetmesi gerektiğini ifade etmektedir. Üçüncü yasa ise geleceğe dayalı dilin insanların durumu görme biçimini değiştirdiğini ve liderin kurumun geleceğine kulak vermesi gerektiğini belirtmektedir (2009: 233).

Bu bölümde, genel olarak bireysel performans yönetim sistemi, performans yönetim sistemi (PYS) kavramsal ve kuramsal çerçevesi, konu ile ilgili literatür, PYS kullanım alanları ve yararları, performans yönetim sistemi ile performans değerlendirmesinin karşılaştırılması, bireysel performans değerlendirme sisteminden beklentiler ve performans yönetiminde yapılabilecek hatalar ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

1.1.Kuramsal Çerçeve

Refah devleti uygulamalarının getirdiği mali yük nedeniyle yaygınlaşan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının temel kaynaklarından biri olan Al Gore raporunda, bürokratik reformun şartları kırtasiyeciliği azaltma, müşteri odaklı olma, çalışanlara sonuç elde etmeleri için inisiyatif ve sorumluluk vermek olarak sayılmıştır (Yayman, 2008:273-274). Osborne ve Gaebler'e göre, kamu yönetimi yeniden keşfedilmelidir. Onlara göre hükümet piyasanın yapamayacağı pek çok şeyi yapabilir, ancak bunun için yeni yöntemler kullanılmalıdır. Girişimci kamu yönetimi olarak isimlendirdikleri yeni yönetim anlayışına göre (Osborne ve Gaebler, 1992:20);

- Hizmet sunan birimler arasında rekabet geliştirilmelidir.
- Kontrolü bürokrasiden topluma doğru kaydırmak, vatandaşı güçlendirir.
- Girdiler kadar çıktılara da dikkate ederek performans ölçümüne imkan sağlanmalıdır.
- Kurallardan çok amaç ve misyona önem verilmelidir.
- Hizmetten yararlanan vatandaşlar da müşteridir, onlara da seçenekler sunulmalıdır.
- Sorunlar oluşmadan önce önlenmelidir.
- Sadece harcamaya değil kamu gelirlerini artırmaya da gayret edilmelidir.
- Katılımcı yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- Piyasa mekanizması, bürokratik mekanizmaya tercih edilmelidir.

Bürokratik kamu yönetiminin girişimci kamu yönetimine dönüşmesi, aşağıda sayılan ilkelerle ifade edilmektedir:

- Katalitik Devlet: Kürek çeken değil dümen tutan devlet,

- Toplumun sahip olduğu ve etkilediği kamu yönetimi,
- Hizmet götürmede rekabetçi devlet,
- Misyona dayalı kamu yönetimi,
- Sonuçlara yönelik kamu yönetimi,
- Girişimci devlet,
- Geleceği planlayan kamu yönetimi,
- Merkeziyetçi olmayan kamu yönetimi,
- Piyasaya yönelik kamu yönetimi.

İşte bu nedenlerle kamu ya da özel bütün kurum kuruluşlarında personel yönetimi uygulamalarından insan kaynakları yönetimi uygulamalarına doğru bir yönelme vardır. İnsan kaynakları uygulamaları ile bireysel performans değerlendirmesi arasında çok yakın bir ilişki hatta bir bütün parçalarından biri ilişkisi vardır. Bu noktada personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İşgücü maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, şablonlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
Sadece çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Demir, 2013: 12.

Bu noktada hem kurumsal hem de bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemleri, stratejik planlarda belirlenen amaçlara ulaşmada insan kaynakları yönetiminin önemli birer aracı olarak ön plana çıkmaktadır.

Performansa ilişkin kuramlar, performansın artırılmasında bireyin iş davranışları, algı ve beklentisinin rolüne ilişkin teoriler, performansın artırılmasında kurum ve iş kapsamının rolünü esas alan kuramlar, performansın artırılmasında

bireysel ihtiyaçların rolünü esas alan kuramlar olarak üç ana ana başlıkta değeriendirilebilir.

Performansın artırılmasında bireyin iş davranışları, algı ve beklentisinin rolüne ilişkin teoriler; Beklenti Kuramı, Eşitlik Teorisi, Amaç Belirleme Teorisi, Pekiştirme Kuramı olarak sıralanabilir. Bu kuramlar, bireyin kurumunda karşılaştığı davranışları algılama, değeriendirme ve işinden beklentilerinin sonuçlarını oluşturması sebebiyle bireysel performansın dinamiklerini açıklamaktadır. Bireyin algı ve beklentileri ile bireye ilişkin tanımlamalar bu kuramların temelini oluşturmaktadır. Beklenti, eşitlik, amaç belirleme ve pekiştirme kuramları bireyin davranışlarının oluşma, etkilenme, değerişim nedenlerini, davranışın oluşma sürecinde incelemektedir.

Performansın artırılmasında kurum ve iş kapsamının rolünü esas alan kuram; İş Karakteristikleri Teorisi,

Performansın artırılmasında bireysel ihtiyaçların rolünü esas alan kuramlar; Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi kuramları,

Kamu-özel sektör arasında performans farklılığını açıklamaya yönelik kuramlar; Mülkiyet Hakları Yaklaşımı, Etkinlik/Etkinsizlik Yaklaşımı ve Kamu Tercihi Yaklaşımıdır (Özkaya, 2013: 40).

Yine yeni bir yaklaşım olarak, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (YPIKYU), ilk olarak ABD'deki firmaların dünya çapında rekabet avantajını sürdürmeleri amacıyla tasarlanmıştır. Bu uygulamalar kurumun stratejisine uygun olarak yüksek bilgi ve yeteneklere sahip, motivasyonu yüksek, çevrenin belirsizlik, karmaşıklık ve değerişim hızıyla baş edebilecek ve değerişime kolay uyum sağlayabilecek çalışanları temin etmeyi, uzun dönemli elde tutmayı ve bu çalışanlarla kurumsal performansı artırmayı öngörmektedir (Yılmaz, 2012: 5). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kuramsal temelleri de özellikle normalin ve olağanın çok çok ötesinde yüksek performanslı kurumların oluşturulması açısından özellikle önem taşımaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow, insanların neden bazı fedakalıklarda bulunarak başka insanların emir ve yönlendirmesi doğrultusunda hareket ettiklerini araştırmıştır (Eren, 2015: 30). Motivasyonla ilgili çalışmalar yapan Psikoloji Profesörü Abraham Maslow 1943 yılında ihtiyaçları temel ihtiyaçlardan daha üst düzey ihtiyaçlara doğru bir sıralama yaparak ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya koymuştur. Bunlar sırasıyla, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu modele göre yöneticiler performans artışı için (Göksel, 2013: 27);

- Çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli ve kabul etmelidir.
- İhtiyaçların çalışanlar arasında farklılık göstereceğini bilmelidir.
- Karşılammamış olan ihtiyacı tatmin etmeye çalışmalıdır.

Motivasyon Kuramlarında Performans Ücret İlişkisi

Farklı motivasyon kuramlarında performans ücret ilişkisi, Ek-2 tabloda gösterilmektedir. Kuramsal açıdan motivasyon teorileri değerlendirildiğinde, performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesinin motivasyonun ve performansın artırılması için önemli bir araç kabul edildiği görülmektedir. Örneğin Beklenti Kuramına göre motivasyonu belirleyen önemli bir unsur olan bekleyişin, belirli bir davranışın belirli bir sonucu doğuracağı olasılığına olan inanç olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirilen performansın motivasyonu artıracığı savunulmaktadır. Yine Eşitlik Teorisi, çalışanların performansı için beklediği ödülün dağılımında adaleti algılaması halinde motive olacağını savunmaktadır. Pekiştirme Kuramı ise ödüllendirilen performansın tekrarlama eğilimi göstereceğini belirtmektedir. Çift Faktör Kuramı da güdüleyici faktörlerin performans artıran etkenler olduğunu savunmaktadır.

1.2. Bireysel Performansa İlişkin Literatür

Bireysel performansa ilişkin hem yerli hem de yabancı literatür üzerinde araştırma yapılmıştır. Performans yönetimi kavramı iş standartları saptanarak iş verimliliğini ölçmek amacıyla Frederic Taylor tarafından sistematize edilmeye başlanmıştır. Henri Fayol'un 1908 tarihli "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı

kitabı, Frederic W. Taylor'un 1911 tarihli "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabı dünya literatüründe bu alandaki öncü kaynaklar olarak değerlendirilmektedir. Avrupa Birliği bireysel performans değerlendirme konusunda Christoph Demmke ismi dikkat çekmektedir. Yine OECD tarafından yapılan çalışmalar gelişmiş ülkeler arasında bireysel performans noktasındaki karşılaştırmaları belirtmektedir. Ayrıca Avrupa Birliği Kamu Yönetimi Ağı (EUROPAN-European Union Public Administration Network) bu konuda öncü çalışmaları belirtmektedir.

Ashima Aggarwal ve Gour Sundar Mitra Thakur'un 2013 tarihli "Techniques of Performance Appraisal" adlı makalesi, ABD Personel Yönetim Ofisi OPM'nin yayımları da önemli bir kaynak olarak değerlendirilmiştir.

Türkiye'de ise, performans yönetimi ile ilgili literatür son 15 yılda özellikle İş Kanunda yapılan performansın işten çıkarılmayla ilişkilendirildiği yasal değişiklik ve kamuda 5018 sayılı Yasa ile yapılan değişiklikler sonrası oluşmaya başlamıştır. Sayıştayın 2000 yılında yayımlanmış olduğu "Performans ve Risk Denetim Terimleri" kitabı, Ulvi Saran'ın 2004 yılında yayımlanan "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma" adlı kitabı, Ali Coşkun tarafından 2007 yılında yayımlanmış olan "Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi" adlı kitabı, Hüseyin Yayman'ın 2008 yılında yayımladığı "Türkiye'nin İdari Reform Tarihi" adlı kitabı, Harvard Business School Publishing tarafından 2009 yılında yayımlanan "Performans Değerlendirmesi" adlı kitapçık, Evrim Mayatürk Akyol'un 2011 yılında yayımlanan "Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi" adlı kitabı, Acar Baltas'ın 2013 yılında yayımlanan "İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK" adlı kitabı, Aykut Göksel'in 2013 yılında yayımlanan "Performans Değerleme Sistemi Tasarımı ve Uygulama Araçları Geliştirilmesi Örneği" adlı kitabı, "İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Oya Erdil, Hatice Özutku) adlı kitapta yer alan Serdar Öge'nin "Performans Değerleme" adlı makalesi, Richard Luecke'nin 2015 yılında yayımlanan "Performans Yönetimi" adlı kitabı, Dursun Bingöl'ün 2014 yılında yayımlanan "İnsan Kaynakları Yönetimi" adlı kitabı, Bülent Bayat, Beril Baykal, İrep Bayat'ın 2015 yılında yayımlanan "Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi" adlı kitabı, İsmet Barutçugil'in 2015 yılında yayımlanan "Performans Yönetimi" adlı kitabı, Canan Çetin, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç'in 2015 yılında yayımlanan "İnsan

Kaynakları Yönetimi” adlı kitabı, Gönül Budak’ın 2016 yılında yayımlanan “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı kitabı, Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım’ın 2016 yılında yayımlanan “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı kitabı, Canan Çetin, Esra Dinç, M. Lütfi Arslan’ın 2017 yılında yayımlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Cavide Uyargil’in 2017 yılında yayımlanan “Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi” adlı kitabı, Bülent Öz’ün 2017 yılında yayımlanan “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları (Uygulamalı)” adlı kitabı, Dursun, Bingöl’ün 2014 yılında yayımlanan İnsan Kaynakları Yönetimi adlı kitabı, Zeyyat Sabuncuoğlu’nun 2016 yılında 8. baskısı yapılan İnsan Kaynakları Yönetimi adlı kitabı, Ahmet Tozlu’nun 2014 yılında yayımlanan Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi adlı Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi önemli kaynaklar olarak göze çarpmaktadır.

Performans değerlendirmesinin memurlar ve sözleşmeli personelin kamu hizmetine girmeleri, ilerlemeleri, yükselmelerinin başarıya bağlandığı, bunun toplu ücret artışı yerine bireysel performansa göre artışa yolacağı, rekabetin yardımlaşmayı azaltacağı, memurluk sisteminin “güvence” ve “kariyer” ilkesinin sözleşmelilik ve performansa dayalı değerlendirme ve ücretlendirme sistemi içinde eriyeceği (Sayan, 2007: 522-534) şeklinde olumsuz yaklaşımlar belirtenler bulunmakla birlikte, performans yönetim ve değerlendirmesi ile ilgili kaynak kitap ve yayınların büyük bölümünün iyi tasarlanan ve uygulanan performans değerlendirme sistemine ve bireysel performans değerlendirmesine olumlu yaklaştıkları görülmüştür.

1.3. Temel Kavramlar

Performans yönetim sistemi ile performans değerlendirme kavramlarını tam olarak anlayabilmek için gerekli temel kavramlar aşağıda açıklanmıştır:

Performans, çalışanın çalışmasının bir sonucu olarak çalışanın ya da ekibin, kurum ve birim amaçlarına nicelik ve nitelik olarak katkılarının toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle performans, çalışanın işini ve görevlerini ne ölçüde başarıyla yaptığını belirtmekte; çaba, beceri, görev algılamaları gibi etkenlerden etkilenmektedir (Akyol, 2011: 83).

Bingöl'e göre performans, belirlenen standartlara göre, bir işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın davranış biçimidir. Aynı okuldan mezun olan, aynı yaşta aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerden birisi üst kademelere doğru yükselebilen bir diğeri yerinde kalabilmektedir. Bu farklılığın nedeni çoğunlukla kişinin performansıdır. Performans başarı ile eş anlamlıdır. Önceden belirlenmiş kişisel amaçlar olmadan başarılı olmak mümkün değildir (2014: 367). Çalışan performansı ya da iş performansı kavramı da son dönemlerde yaygınlaşmıştır. Pek çok yazar, iş performansının davranışsal boyut ve sonuca odaklı boyut olmak üzere iki boyutu olduğunu belirtmektedir (Bushara, 2016: 21). Özetle, performans bir işin başarılı şekilde yapılması ya da amaç/hedefe ulaşılmasıdır.

Kurumsal performans, kurum için belirlenmiş bir amaç/hedefe ulaşmak için proje, faaliyet ve planlar kapsamında ulaşılan çıktıları ve sonuçları ölçülebilir şekilde rakamsal olarak belirten bir kavramdır. Bireysel açıdan ise performans, çalışanların, kendileri için belirlenen bireysel performans hedeflerine ulaşma derecesini ifade etmektedir.

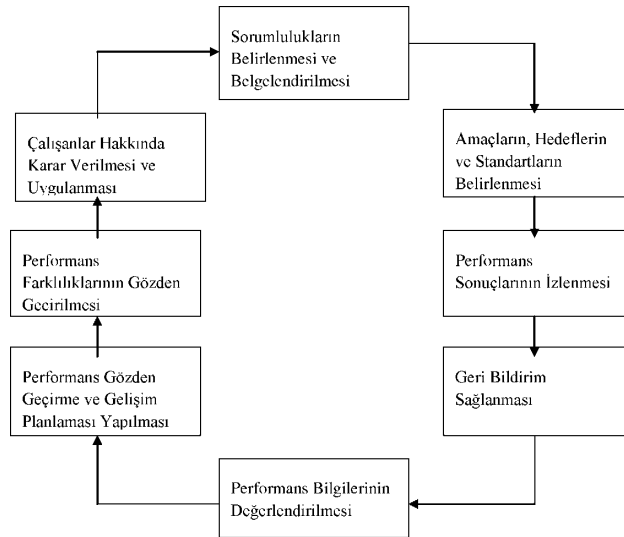
Bireysel performans, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanın sahip olduğu ve kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilmektedir. Bu yetkinlikler, sadece işe yönelik değil işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında, takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir. Bireysel performansı oluşturan üç unsur ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil, 2015: 46-47):

- Odaklanma
- Yetkinlik
- Adanma olarak özetlenmektedir.

Performans Yönetim Sistemi, Barutçugil'e göre gerçekleştirilmesi beklenen kurumsal amaçlara ve çalışanların bireysel performansına ilişkin ortak bir kültürün kurumda yerleşmesi ve çalışanların kurum amaç ve hedeflerine yönelik gösterdikleri çabanın ve yaptığı katkının düzeyini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ile geliştirilmesi sürecidir (2015: 125). Bir

diğer tanıma göre, performans yönetimi süreci, kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi, bu hedefler doğrultusunda performans planlamasının yapılması ve performans değerlendirmesinin planlanan hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmesi, sonuçların değerlendirilerek performans geliştirme önlemlerinin alınması, yeni hedeflerin belirlenmesi süreciyle devam eden sürekli mükemmellik arayışında olan döngüsel bir yönetim sürecidir (Akyol, 2011: 83). Uyargil'e göre, performans değerlendirme kavramı, dinamik bir süreç olarak kabul edilerek çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan kurumsal süreç performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır (2017: 2).

Performans yönetim süreci, stratejik plan ile stratejik amaç ve hedeflerin, plan, proje ve faaliyetlerin belirlenmesi, yıllık performans hedefleri ile performans gösterge ve ölçütlerinin ve gerekli bütçenin belirlenmesi, bireysel performansın kriterlere göre standartlarla karşılaştırılarak ölçülmesi, performans sonuçları değerlendirilerek sonuçların belli alanlarda uygulanması ve gelecek dönem performansının yeniden planlanması aşamalarından oluşan bir yönetim döngüsü olarak açıklanabilir.



Şekil 1. 1. Performans Yönetim Sistemi Döngüsü
(Demirbaş, 2013: 36).

Performans yönetim sistemi döngüsü yukarıdaki şekilde ana başlıklar ve süreçler itibariyle bir döngü şeklinde şematize edilmiştir.

Performans Programı, bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programı ifade eder (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, 2008: Madde 2). Faaliyet raporları kurumların geçmişle bağlantısını kurarken, performans programları, kurumların kısa vadeli gelecekle yani bir yıl sonrası ile bağlantısını kurar. Stratejik planlar ile de uzun vadeli gelecek ile bağlantı kurulur.

Performans Yönetimi, kurumda tüm çalışanları performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (Sayıştay, 2000: 51). Barutçugil'e göre, performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Gerçekte ise performans yönetimi, hedeflere göre yönetim anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi için hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşma derecesinin ölçülmesidir (2015: 125). Performans yönetimi, performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın bu ölçütler dikkate alınarak değerlendirilmesi, yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının çeşitli alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreç olarak da ifade edilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 215).

Performans yönetimi, motivasyon aracı olarak performansı, hedeflere ulaşma ölçümü, geri bildirim kullanan yönetime ilişkin sistematik bir yaklaşım olup bireysel ve takım performansını değerlendirmek için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koymaktadır (Bingöl, 2014:370). Performans yönetimi, kurum içinde çalışanların potansiyelini fark etmesini sağlayarak, kurumlardan, takımlardan ve çalışanlardan daha üst düzeyde performans almak için hedef belirleme,

değerlendirme, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Performans yönetimi yoluyla kurum, kurum hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesini, çalışanların bireysel olarak kuruma yaptıkları katkının ayırt edilmesini sağlar (Özkaya, 2013: 9). Performans yönetimi, bir kurum kuruluşun amaç ve görevlerini en etkin ve verimli şekilde için yürütebilmesi ve kalitesi ile vatandaş memnuniyetini sağlama için kaynaklarını kullanma, çalışanları motive etme, değerlendirme, ödüllendirme ve faaliyet ve performansını yeniden düzenleme faaliyetlerinden oluşan yönetim döngüsü olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi, performans hedef ve ölçütleri geliştirilmesini, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını ve karar alma süreçlerinin akılcılaştırılmasını ve performans değerlendirmesini de kapsayan geniş bir kavramdır.

Performans yönetimi, kurumsal performans yönetimi ve bireysel performans yönetimi olarak iki ana başlık altında değerlendirilebilir. Kurumun başarısı çalışanlarının başarıları ile doğru orantılıdır. Bir kurumun performansının, çalışanlarının performanslarından bağımsız olduğunu düşünmek mümkün değildir (Özkaya, 2013: 22).

Kurumsal performans yönetimi, kurum stratejik plan ve performans programları ile belirlenen amaç ve hedeflere, bütün kaynaklar ile insan gücü yani çalışanlar en etkin, verimli şekilde kullanılarak belirlenen dönemde ulaşılması sürecinin yönetimini ifade etmektedir. Bu noktada saydamlık, hesap verilebilirlik, verimlilik, etkinlik, etkililik, hukukilik ilkeleri öne çıkmaktadır.

Bireysel performans yönetimi, insan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir aracıdır. Kurum çalışanlarının tümünü kapsar. Özetle çalışanların çalışma ve başarılarının yönetilip kontrol edilmesi olarak özetlenebilir (Göze, 2008: 35). Bireyi merkeze alan, diğer bir deyişle kurum çalışanlarının performansını geliştirmeyi amaçlayarak performans değerlendirmesi yapılmasını da içeren yönetim aracıdır. Bireysel performans yönetiminin nihai amacı, çalışanların performansını geliştirerek kurumun gelişimine katkı sağlamaktır.

Performans değerlendirme, bir kurumda çalışanların belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar etkili ve verimli bir şekilde ulaştıklarının ya da kendilerine verilen

görevleri yerine getirmede başarı derecelerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performansın düzeyinin belirlenebilmesi için yürütülen faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme olarak ikiye ayrılabilir. Literatürde daha sık karşılaşılan bireysel performans değerlendirmedir (Turhan, 2009: 76).

Luecke'ye göre performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ve görevlere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geri bildirimde bulunmak ve etkin bir performans gelişimi için gerekli ortamı oluşturmaktır. Performans değerlendirmesi, genellikle yıllık olarak ve gerektiğinde ara takiplerle yapılır. Bu değerlendirme, yöneticiye performans sorunları büyümeden onları belirleyip işin iyi bir şekilde işlenmesini sağlama fırsatı verir (2015:101-102).

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın kurumun başarısına yönelik katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2015: 179). Performansı ölçmek için geliştirilmiş bir yönetim aracı olan performans değerlendirmesi, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirlemeyle ve bu konuda onlara geri bildirimde bulunmayla, yeni amaçlar üzerinde mutabakat sağlanmasıyla ve performans iyileştirme için plan oluşturmayla ilgilidir. Performans değerlendirme, bir çalışanın ya da bir çalışma grubunun performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir (Bingöl, 2014:368-369). Performans değerlendirme, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığıyla ilgili kurumsal bilgi toplama sürecidir (Uysal, 2014:7).

Performans kriteri, çalışanın bir işi sayısal olarak ve kalite açısından hangi derecede yaptığını ortaya çıkaran bir araçtır. Performans değerlendirmesi yapabilmek için öncelikle neyin başarılı olduğunun ya da neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Sonrasında, çalışanların, faaliyet ve yetkinlikleri bu kriterler çerçevesinde karşılaştırılarak başarılı olup olmadıklarına karar verilebilir. Kurum

çalışanı, kriter başlığına göre belirlenmiş standarda ulaşmış ise başarılı, ulaşamamış ise başarısız olarak değerlendirilir. Performans değerlendirme sistemi tasarımında, çalışanların performansını ölçecek kriterlerin belirlenmesinde, yöneticiler ve çalışanlarla yapılan görüşmeler ve iş analizinden elde edilen verilerin birlikte kullanılması önem taşımaktadır (Göksel, 2013: 42 ve 112).

Performans yönetimi sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama, performans kriterleri belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, performans kriterlerinin doğru belirlenmesi ile mümkün olabilecektir. Kriterlerin belirlenmesi kadar sonuca, hangi ağırlıkla etkili olacağı da önem taşımaktadır. Performans kriterleri belirlenirken iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin dikkate alınması önem taşımaktadır (Uyargil, 2017: 26-29).

Performans göstergesi, Performans veya çıktı hakkında bilgi veren istatistiktir. Açık ve kesin ölçüm yapılmadığı veya açık sebep sonuç ilişkilerinin gösterilemediği hallerde performans göstergeleri kullanılabilir (Sayıştay, 2000: 50). Performans göstergeleri, ölçümlene amacıyla kullanılan araçlar olduğundan oran, sayı, yüzde gibi sayısal göstergeler içermesi gerekmektedir. Performans göstergelerinde somut şekilde ortaya konan performans hedefleri ile ulaşılan rakamsal fiili sonuçlar rahatlıkla karşılaştırılarak performans düzeyi belirlenebilir.

Performans standardı; verimlik, etkinlik ve tutumluluğun ölçülmesi ve değerlendirilmesi için bir referans noktası ya da ölçme yapmak için kullanılan bir ölçüt oluşturmaktadır. Bunlar, kurumlarca umulan performansın makul bir düzeyini temsil ettiği düşünülen normal ve yıllık hedeflerdir (Sayıştay, 2000: 52).

Performans değerlendirmenin temelinde, çalışanların performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirmektedir. Bu karşılaştırma yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olabilmektedir. Performans standartları ne kadar net ve doğru şekilde belirlenmiş ise değerlendirmeler de o denli objektif ve doğru olacaktır. Standartlar, kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman,

sisteme girilen veri miktarı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi standartlar kantitatif; çalışanların faaliyetlerini koordine etme yeteneği, işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler kalitatif standartlara örnek gösterilebilir. Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eşanlamı olarak kullanılmakla birlikte esasında farklıdırlar. Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımlarsak standardın kriterden farklı olarak bir değer, ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Yine standartlar, karşılaştırmalı ve mutlak standartlar olarak da sınıflandırılmaktadır (Uyargil, 2017: 29-31).

Performans standartları, bir işin hangi düzeyde veya ne kadar iyi yerine getirilip getirilmediğini gösteren yazılı ifadeler olup, çalışan ya da yöneticinin her bir pozisyon için beklentileri ne zaman ve ne oranda karşıladığını ya da aştığını nasıl bileceklerinin göstergesidir (Göksel, 2013: 43).

Bireysel performans hedefi, kurumun stratejik planında belirlenen amaç ve hedeflerle uyum halinde, kurumun amaçlarına ulaşması için her bir çalışan için ayrı ayrı belirlenen ya da öngörülen anlaşılır, ölçülebilir, çıktı ve sonuç cinsinden ifade edilen performans düzeyidir.

Performans ölçümü, yeni kamu yönetiminin bileşenlerinden biri olup kamu kurumlarına girdi/çıktı oranı hakkında fikir ve başarılarını sınaama imkanı vermektedir. Kamu politikalarının yapılış ve uygulama aşamalarında oldukça önemli bir boşluğu doldurma potansiyelini taşımaktadır. Temel mantık kamu yöneticilerinin vergi ödeyicilere yani halka hesap vermesi gerekliliğidir. Performans ölçümünde bazı sorunlar vardır ancak fazlaca entellektüel birikim gerektirmeyen rutin işlerde performansın ölçülmesi mümkündür. Burada özellikle nesnel performans ölçütleri ortaya koymanın mümkün olmasıdır. Yine bu noktada hangi performans değerlendirme yönteminin kullanıldığı da önemlidir (Kutlu, 2012: 79-81).

Kurumun neyi elde etmeyi amaçladığını, kullandığı mali ve fiziki kaynakların, insan gücünün neler olduğu, elindeki kaynakları hangi yöntem ve usuller uygulayarak amaçladığı hedeflere dönüştürdüğü, faaliyetleri sonucunda elde ettiği mal ve hizmetlerin, hedeflenen amaçların doğrudan elde edilmesindeki kesin

etkileri ile diğer yan amaçların elde edilmesindeki geniş ve dolaylı etkilerin değerlendirilmesidir (Sayıştay, 2000: 51). Performans Ölçümü, Kullanılan girdi ile ortaya çıkan çıktı veya sonuçların değerlendirilmesine yönelik veri toplama ve raporlama süreçlerini ifade etmektedir. Bu süreçte hangi kriter, göstergelerin, nasıl ve hangi dönemlerde ölçüleceği, hangi verilerin toplanacağı, ve verilerin yorumlanması yöntemleri ile raporlanması önem taşımaktadır. Performans ölçümünde, önce stratejik hedefler belirlenir, sonra bu hedeflere uygun standartlar oluşturulur ve hedefler ile gerçekleşen performans karşılaştırılır. Fiili performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, performans yeterli görülmez ise sorunun kaynağı araştırılır ve sorun çözülerek performans artırılmaya çalışılır. Performans ölçümü yönetimin stratejilerinin uygulanmasına yardımcı olur ve kontrol sistemini destekler. Ölçümün başarılı olabilesi için ölçüm sistemi içerisindeki bütün çalışanlar ve bütün çalışma grupları ne yapacağını bilmeli, her birinin kendi performans hedefleri olmalıdır (Coşkun, 2007: 2-3).

Performans ölçümü özetle, önceden belirlenen performans göstergelerine göre belirlenen standartlar çerçevesinde kurumun ve çalışanlarının beklenen sonuçlara ve çıktılara ulaşma derecesinin ölçülmesidir.

Performans denetimi, kaynakların verimlilik, etkinlik, tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereklerinin makul düzeyde karşılanıp karşılanmadığını görmek için bir kurumun faaliyetlerinin denetlenmesidir.

Performans bilgi sistemi, kurumun ve çalışanların performansını ölçmek için tüm verilerin periyodik olarak toplanması, analiz edilerek bilgi haline getirilmesi, sonuçların planlama ve karar sürecinde kullanılmasına yönelik kurulan sistemdir.

Performansla ilişkili ücretlendirme, Çalışanın elde ettiği maaş ya da ücretin tamamının ya da bir bölümünün performansına bağlanması durumu olarak tanımlanmaktadır.

Durumsal ücret, çalışanın performansı, katkısı, yetkinlikleri, becerileri ya da kıdemi ile ilişkili ücretten meydana gelmektedir. Ancak “performans” ve “katkı”

birbirinden farklı kavramlar olup; "performans", fiili sonuçlara ya da hedeflere ulaşma, "katkı" ise çalışanın grup/takım ya da kurum performansına etkisi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla katkı kavramının çalışanlar tarafından edinilen beceri ve yetkinlikleri de kapsadığı, katkının derecesinin ise çalışanların beceri, yetkinlik ve motivasyonları ile ilgili olduğu belirtilebilir. Performansla ilişkili ücretleme (performance related pay), fiili olarak belirli sonuçların elde edilmesi ya da belirli hedeflere ulaşılması ile ücretler arasında ilişki kurulması; katkıyla ilişkili ücretleme (contribution related pay), ise hem fiili olarak belirli sonuçların elde edilmesi ya da belirli hedeflere ulaşılması ile hem de çalışanların edindikleri beceri ve yetkinlikler ile ücret arasında ilişki kurulmasıdır (Demir, 2013: 82-83).

Etkililik, amaç ve hedeflere ulaşma derecesini ve beklenen etki ile gerçekleşen etki arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu kavram yapılan işi ya da hizmeti sorgular. Kurumun tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçer. Etkililik, "doğru şeylerin yapılması" olarak da tanımlanabilir. Eğer kurum amaçlarını doğru tespit edememişse, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etkili değildir. Kurum verimli çalışsa bile doğru olanı yapmadığı için etkin olamaz, bu da kurumun gereksiz yere iş yaptığını, etkili olmadığını gösterir.

Verimlilik, Belirli bir zaman diliminde, üretilmiş olan mal ve hizmetlerle, bu üretimi yapmak için kullanılan kaynakların birbirine oranlanması ile elde edilen katsayıdır. Yani girdi ile çıktı arasındaki ilişkidir (Kakan, 2010: 11-12).

Ekonomiklik, Fiziksel ve mali kaynaklar kadar, insan kaynakları ve bilgiyi de kapsayan bu kavram, makul düzeyde kalite varsayımıyla kullanılan kaynakların maliyetinin en aza indirgenmesini ifade etmektedir (Kakan, 2010: 11).

Kurumsal performans karnesi yaklaşımı, Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal performans karnesi, geçmiş performansı yansıtan mali ölçümler ile mali olmayan ölçümleri birleştirmektedir. Kurumsal performans karnesinin ölçümleri ve amaçları, kurumun vizyonundan ve stratejisinden beslenmekte, kurumsal performansı dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; mali boyut, müşteri boyutu, iç iş süreçleri boyutu ve öğrenme/gelişme boyutlarıdır. Sosyal içerikli kurumlarda kalite, müşteri ve sosyal sorumluluk gibi boyutların da kurumsal

performans karnesine eklenmesi gerekmektedir (Korkmaz, 2011: 11, 71). Bu yöntem, misyon ve strateji arasında bir köprü vazifesi görmekte, kurumların hem somut hem soyut unsurlarını bütüncül olarak değerlendirerek stratejilerin belirlenmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Bu şekilde bilginin iki yönlü akışı sağlanmaktadır (Eroğlu, 2011: 195).

Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları, ABD’de, 1990’lı yıllarda Japonya ve AB karşısında kaybedilmeye başlanan rekabet gücünün yeniden kazanılması için yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına dayanan kurumlar ve şirketler oluşturulmaya ve desteklenmeye başlanmıştır. Bu uygulama pek çok kurumda başarıya ulaşmıştır. Yani burada amaçlanan, olağanüstü yetkinliklere sahip çalışanların istihdam edildiği olağandışı organizasyon yapısına sahip yüksek performanslı yapıların oluşturulmasıdır (Yılmaz, 2012: 15).

Altın Yakalılar, yüksek performansın önem kazandığı günümüzün küreselleşen dünyasında, şimdiye kadar kullanılagelen mavi ve beyaz yakalılar ayrımına eklenmiştir. Alanının uzmanı, ekip çalışmasına yatkın, yaratıcı ve yenilikçi genç bilgi çalışanları, “altın yakalılar” olarak isimlendirilmektedir. Microsoft firması gibi uluslararası şirketler esasında, güçlerini bu “altın yakalılar”dan almaktadır. Bu tür çalışanlar, işe alım sürecinde özel yöntemlerle tespit edilmektedir (Bakan, 2004: 211-213).

1.4. Performans Yönetim Sistemi Aşamaları

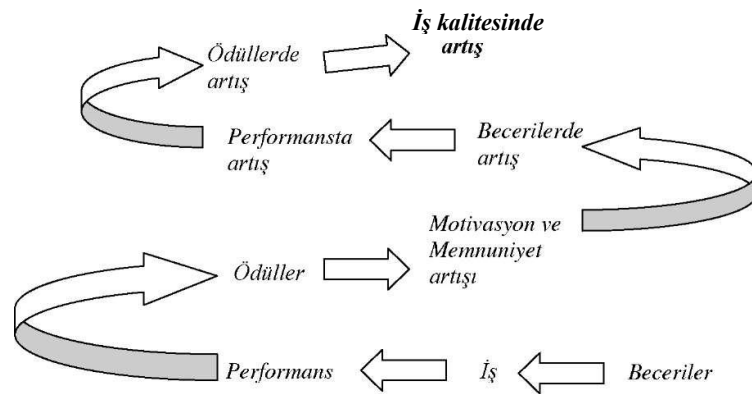
Kurumsal performans yönetim sistemi, kurum ve birimlerinin amaç ve hedeflere ne ulaştığına odaklanmakta iken bireysel performans yönetimi sistemi ise kurum çalışanlarının kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmada, üzerlerine düşen görevleri yerine getirmede ne kadar başarılı olduklarına odaklanmaktadır. Amaç çalışanların hatasını bulmak değil çalışanların daha başarılı olmasını sağlamaktır. Performans yönetim sisteminin aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerin, çalışanların bireysel performansını ölçmek için ihtiyaç duydukları alanların tanımlanması aşamasında, bireysel performansın kurumun başarısı için gerekli boyutları belirlenir. Bunlar kriter, faktör ya da günümüzdeki tabiriyle yetkinlik olarak adlandırılabilir.

- Çalışanların bireysel performanslarının ne derece iyi ya da yetersiz olduğunun ölçülmesi aşamasında, kurumdaki bütün değerlendiricilerin aynı tutarlılıkla bu ölçümleri yapması gerekir. Bu aşamada değişik ölçeklerden yararlanılabilir.
- Değerlendirme sonuçlarına ilişkin bilginin değerlendirilenlerle paylaşılması aşamasında, geçmiş döneme ilişkin değerlendirmeler, gelecekteki performansının geliştirilmesini sağlayacak şekilde kişiye sunulmalıdır.

Genel bir değerlendirme yapılırsa, Bireysel performans değerlendirme süreci aşamaları şu şekilde özetlenebilir (Uyargil. 2017: 12, 14-15):

- İlk aşama yöneticinin kurum stratejik planı çerçevesinde, derin bir amaç hedef değerlendirmesi yapması ve yönetici ile çalışanın birlikte bireysel performans hedefleri belirlemeleridir.
- İkinci aşama ise, bireysel performans standartlarının belirlenmesidir. Standartların kolay ya da zor olarak belirlenmesi pek çok faktörden etkilenir. Bu aşamada standartların belirlenmesinde en önemli faaliyet, iş analizleridir.
- Üçüncü aşama, performansın izlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada yöneticilerin yetenekleri ön plana çıkar.
- Son aşama ise, resmi performans değerlendirmesinin yapılmasıdır. Bu aşamada iletişim ön plana çıkmaktadır.



Şekil 1. 2. Çalışan ve Kurum Arasında Gerçekleşen Fayda Döngüsü.

Kaynak: Yılmaz, 2012: 14.

Şekil 1.2, ödül, motivasyon artışı, performans artışı süreçlerinin birbirini nasıl tetiklediğini göstererek çalışan ve kurum arasında gerçekleşen fayda döngüsünü açıklamaktadır.

1.5.PYS ve Performans Değerlendirme

Bir kurumun daha da büyümesi ve varlığını sürdürebilmesi, performansı sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır. Zaten performans değerlendirmenin eksikliklerinin eleştirilmesi de daha kapsamlı bir yaklaşım arayışına işaret etmekte ve performans yönetimine geçişin ilk adımını oluşturmaktadır. Performansa dayalı yönetim, performansı iyileştirmeyi hedefleyen sistemli bir yaklaşımdır. Performans yönetimi ancak yönetici ve çalışanın işbirliği ile mümkündür, düşük performansı önlemeyi, performansı geliştirmeyi amaçlar (Baltaş, 2016: 269-272).

Kurumlarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de görülmeye başlanmıştır. F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile verimlilik ölçümü ile fiilen performans değerlendirmesi uygulamalarına başlanmıştır. Türkiye'de 2003 yılında 4857 sayılı İş Yasasının yürürlüğe girmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde kullanılması mümkün hale gelmiş, bu durum performans değerlendirmesine ilgiyi artırmıştır.

Performans değerlendirme kavramını durağan bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlayan ve konuyu daha geniş açıdan ele alan kurumsal süreç, performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bazen bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmakla birlikte aralarında önemli farklar vardır. Performans değerlendirme sistemleri çalışanların belli bir dönemdeki başarı durumlarını ve gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanıp çoğunlukla çalışanların üstleri tarafından yılda bir ya da birkaç kez formlar ile değerlendirilmesini içerir.

Performans yönetimi sistemi ise daha geniş kapsamlı bir süreç olup yönetici ve çalışanın beklentilerini karşılıklı olarak aktardıkları, performansı planladıkları,

planlara ulaşmaya çalıştıkları, geri besleme sağlanan ve sürecin sonunda da değerlendirmenin yapıldığı bir sistemdir. Farkları ise (Uyargil, 2017:2-3):

- Performans değerlendirmede üstün astı değerlendirmesi söz konusu iken performans yönetiminde karşılıklı görüşmelerle değerlendirme söz konusudur.
- Performans değerlendirmede yılda bir ya da iki kez değerlendirme görüşmesi söz konusu iken performans yönetiminde sürekli görüşme söz konusudur.
- Performans değerlendirmede sayısal hedef ve sonuçlara odaklanma söz konusu iken performans yönetiminde hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma söz konusudur.
- Performans değerlendirmede çoğunlukla ücretlendirme ile ilişki söz konusu iken performans yönetiminde ücretlendirme ile doğrudan ilişkili değildir.
- Performans değerlendirmede formlar ve belgeler söz konusu iken performans yönetiminde daha az form ve daha az belge söz konusudur.
- Performans değerlendirmede insan kaynakları biriminin temel sorumluluğu söz konusu iken performans yönetiminde yöneticilerin sorumluluğunun daha belirgin olması söz konusudur. Performans değerlendirme kavramı performans yönetim sürecinin bir parçası olarak ele alınmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin amacı, çalışanın yükselme potansiyelini ölçmekten çok performansını değerlendirmektir (Altan, 2005: 73-74). Performansı değerlendirerek, performans yönetiminin uygulandığını düşünmek sık düşülen bir yanılgıdır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır. Sadece performansını değerlendirmekle yetinip diğer aşamaları atlamak, başarısızlığa neden olabilir (Özkaya, 2013: 29).

Performans yönetimi ve performans değerlendirmesi arasındaki farklara Tablo 1.2.'de yer verilmektedir:

Tablo 1. 2. Performans Yönetimi-Değerlendirmesi Karşılaştırma

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Değerlendirme notu kullanımı	Değerlendirme notu daha az yaygın
Yılda bir kez değerlendirme görüşmesi	Sürekli görüşme
Hiyerarşik değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili	Çoğunlukla ücretlendirme ile doğrudan ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık belgelendirme	Minimum belgelendirme
İnsan kaynakları (İK) biriminin sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: Uysal, 2014: 9.

Performans ölçümü, kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekerek amaçlarına ulaşip ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ancak sadece ölçüm sonuçları ile bir kurumun başarılı veya başarısız olduğu sonucuna varılmamalıdır. Performans sonuçlarının hedeflerden sapması dış etkenler gibi kurumun tamamen kontrolü dışındaki beklenmeyen olaylardan kaynaklandığı durumlarda kurumu başarısız olarak değerlendirmek doğru değildir. Ancak, ayrıntılı bir performans değerlendirmesi sonunda kurumun başarılı veya başarısız olup olmadığı ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında nihai sonuca varılabilir. Performans değerlendirmesi, performans ölçümüne göre daha fazla çaba gerektirmekte olup performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalar ile meydana gelen sonuçlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkararak idari işlem ve eylemlerin mantığını ve sonuçlarını da açıklamaktadır (Yenice, 2006: 124).

1.6. Performans Yönetiminde Yapılabilecek Hatalar

Performans yönetiminde asıl sorumluluk yöneticinin üzerindedir. Yönetici yetkinliklerini geliştirmeli ve olası hatalardan kaçınmalıdır. Bu muhtemel hatalar (Baltaş, 2016: 273-276):

- Hedeflerin doğru ve olması gerektiği şekilde belirlenmemiş olması
- Çalışanların ısrarla birbirleri ile karşılaştırılması
- Değerlendirme ile kusur bulmanın aynı olduğu yanılgısına kapılmak
- Değerlendirme formunun tarafsızlığına tamamen güvenmek
- Ücret ile bağlantılandırılmamış ise değerlendirmeden vazgeçmek
- Önemsiz ayrıntılara odaklanmak
- Tüm çalışan ve işlerin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak

Çalışanların muhtemel hataları ise:

- Değerlendirmeyi tehdit olarak algılamak
- Hazırlık yapmamak
- Dönem boyu iletişim kurmamak
- Tek taraflılığa izin vermek
- Değerlendirmeyi ücret artışına bağlamak

İnsan kaynakları uzmanının muhtemel hataları:

- Ölçülemeyecek kadar çok yetkinliğe yer verilmesi
- Kırtasiyeciliği ve değerlendirme formlarını öne çıkarmak
- Sadece program üzerinden performans değerlendirmesi ile yetinmek
- Yöneticileri yanlış ya da eksik eğitmek ya da yönlendirmek
- Çalışanların eğitimini gerektiği gibi yapmamak
- Formların peşine düşüp yöneticileri zorlamak
- Yöneticileri performans değerlendirmeden sorumlu tutmamaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Kamuda performans yönetimi, geleneksel kamu yönetimi anlayış ve uygulamalarına getirilen eleştiriler sonucunda ortaya çıkan hizmette yerellik ve yerinden yönetimin güçlendirilmesi, toplam kalite yönetimi, kamu işletmeciliği, küreselleşme gibi yaklaşım ve uygulamaların kamu yönetimine yansımalarıdır. Teknolojik gelişim ve yönetim anlayışındaki değişiklikler neticesinde, özel firmaların uyguladıkları tekniklerin birçoğu artık kamu kurumlarında da uygulanabilir hale gelmiştir (Tural, 2007: 11).

Özel sektör ile karşılaştırıldığında kamu hizmetlerinin yürütülmesinde vatandaş memnuniyeti ve kamu yararı ön plana çıkmaktadır. Örneğin geceleyin özel toplu taşıma araçları sefer sayılarını maliyet ve kar çekincesiyle azaltabilmekteyken kamuya ait toplu taşıma araçları bir kişi için bile olsa sefer yapabilmektedir. Bu noktada kamu hizmetlerinde kar-zarar, maliyet endişesi kadar vatandaş memnuniyeti de ön planda tutulabilmektedir. Bu noktada kamu kurumlarında başarıyı gösteren performans kriter ve standartları da farklı şekilde ele alınması gerekmektedir. Bu noktada kamu kurumlarının sonuçlara ve çıktılara göre başarısı özel sektör kurumlarından farklı olarak ele alınmaktadır. Yine kamu sektöründe başarısızlık ya da performans düşüklüğü işten çıkarma yaptırımı ile karşılanmamakta bu noktada özel sektörden ayrılmaktadır. Bu noktada hem görevlerin yerine getirilmesi hem de amaçlara ulaşmada başarı derecesinin dikkate alınması gerekmektedir. Zira klasik kamu görevlileri, amaçlara ulaşamaları ya da etkin performans göstermeseler de kendilerine verilen yazılı ya da sözlü görevleri yerine getirdikleri sürece bir disiplin yaptırımı ile karşılaşmazlar.

Vatandaşların kamu yönetimi ve kamu görevlilerinin kurumsal ve bireysel performanslarından memnun olmaları ve yine stratejik planlarda ve performans programlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması, ülke kalkınma ve gelişmesini yani doğrudan milletin refahını etkilediğinden kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Aşağıdaki tabloda

yüksek performans için gerekli unsurların kamu ve özel sektördeki durumu karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir:

Tablo 2. 1. Performans Unsurları ile Kamu ve Özel Karşılaştırması

YÜKSEK PERFORMANS İÇİN GEREKLİ UNSURLAR	KAMU KURUMU	ÖZEL KURUM/KURULUŞ
Mülkiyet	"Mülkiyet" söz konusu değil.	"Mülkiyet" söz konusu.
Rekabet	Kamu kuruluşları arasında rekabet yetersiz.	Rekabet var. Bununla birlikte eksik rekabet piyasası var.
Denetim	Genelde uygunluk denetimi.	Performans denetimi var.
Amaç	Tek amacı "kâr" değil, pek çok amaç var.	Tek amaç "kâr"
Motivasyon	Genellikle yetersiz.	Kamuya göre daha yüksek
Katılımcılık	Genellikle yetersiz.	Kamuya göre daha yüksek
Yerinden Yönetim	Merkeziyetçilik hakim.	Kamu sektörüne göre daha fazla.
Yetki Devri	Yetkiler merkezde toplanmış durumda.	Kamu sektörüne göre yetki devri daha fazla.
Liyakat	İşe almada ve yükselmeye liyakat ilkesi kısmen geçerli.	Liyakat ilkesi geçerli.
Etkin Liderlik	Liderlik ve yönetimde atama.	Liderlik ve yönetim kalitesi kamuya göre daha yüksek.
Danışmanlık	Danışmanların bilgi ve tecrübeleri yetersiz.	Danışmanlar genel olarak bilgi ve tecrübeye sahip.
Sistem Kalitesi	Sistem günün koşullarına hemen uyamayabiliyor.	Sistem kalitesi kamu sektörüne göre daha iyi.
Müşteri Odaklılık	Müşteri yok. Vatandaş var.	Müşterilerin istek ve beklentileri çok önemli.
İletişim	Emir ve talimatlara dayalı hiyerarşik yönetim var.	İletişim için çaba kamuya göre daha fazla.
Esneklik	Konjonktüre ve değişen koşullara uyumda gecikme var.	Kamuya göre daha esnek ve çevik.
Kazanç Paylaşımı	Genellikle mevcut değil.	Kazanç paylaşımı uygulanıyor
İş Dizaynı	Genelde monoton ve rutin	İş ortamı daha dinamik.
Toplam Kalite Yönetimi	Ciddi olarak uygulayan kamu kuruluşları az sayıda.	Toplam kalite yönetimi, kamu kurumlarına göre daha başarılı

Kaynak: Özkaya, 2013: 43.

Günümüzde vatandaşın kamu hizmeti anlayışı ve beklentileri de değişmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim anlayışında devletin verdiği kamu hizmetleri ile yetinen vatandaş artık devletten daha hızlı ve kaliteli kamu hizmeti talep etmektedir. Bunun yanında özel sektörün kaliteli hizmet sunmadaki başarısı, aynı beklentilerin karşılanması konusunda vatandaşın baskı görmesine neden olmaktadır (Göküş ve Karayıldırım, 2012:130). Bu durum Türkiye kamu yönetimi ve bürokrasisinin yeniden yapılanmasında etkili olmaktadır. Türkiye kamu yönetiminin temel sorunları ise, kurumsallaşma ve işleyişte ortaya çıkan aksamalar, merkeziyetçi, vesayetçi hantal bir bürokratik yapı, kaynakların kamu kurumlarına dağılımında misyon ve stratejik planların dikkate alınmaması, verimsizlik, vizyon eksikliği, vatandaşların kamu hizmetleriyle ilgili bilgilere erişememesi, sorumluluk ve koordinasyon eksikliği, iletişim yetersizliği, denetim sorunları, siyasal ve yönetsel yozlaşma, personel sisteminin etkin olmayışı olarak sayılmaktadır (Saran, 2004:121-141).

Özellikle bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, e-devlet uygulamaları, geleneksel tarz bürokratik kurumları da kaçınılmaz olarak etkilemektedir. Buradan hareketle, bürokratik yapıların yakın gelecekte daha vatandaş odaklı yapılara dönüşeceğini söyleyebiliriz (Ergun, 2015: 366).

Dursun Bingöl'e göre, performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, kurumsal hedeflerin işlevsel hedeflere dönüştürülmesidir. Bireysel hedefler, çalışanların kendilerinden ne beklediğini, hangi hedeflere ulaşılması gerektiğini ortaya koyar. Değerlendirme hangi amaca yönelik olarak yapılacaksa ona ilişkin özel hedeflerin belirlenmesi gerekir. Belirlenen bu hedeflerin de başarılabılır nitelikte olması zorunludur. Hedeflerin üst ile alt arasında yapılan görüşmelerde tartışılıp birlikte belirlenmesi, uygulamada tercih edilen bir durumdur. Hedefler ve standartların yazılı hale getirilmesi gereklidir. Sonra çalışanlara kendilerinden neler beklediği bildirilmelidir. Çalışanlara uygun kaynaklar sağlanmalıdır. Değerlendirme dönemi sonunda, değerlendirici ve çalışan birlikte performans standartları ile ortaya çıkan durumu karşılaştırır. Bu şekilde çalışanların standartlara ne ölçüde ulaştıkları belirlenir, eksikliklerin nedenleri ortaya konur ve sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir (2014:379).

Bireysel performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisi için belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını ölçmek için uygulanan bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı bireysel hedefleri yöneticiler ile karşılıklı konuşmak, başarıyı motive etmek, yapıcı geribildirim ile gelişme için gerekli ortamı oluşturmaktır. Luecke, etkin performans değerlendirmesinin aşamalarını (2006: 101-113):

- Hazırlık,
- Performans değerlendirme toplantısının düzenlenmesi,
- Hem iyi hem kötü performansın tanımlanması,
- Performans boşluğu nedenlerinin bulunması,
- Performans boşluklarını doldurmak için plan yapılması,
- Performans hedeflerinin yeniden değerlendirilmesi,
- Kayıt işlemleri yapılması,
- Takip olarak saymıştır.

Yeni kamu yönetimi uygulamalarının yaygınlaştığı, stratejik planı, faaliyet raporu, performans programı olmayan kamu ya da özel neredeyse hiçbir kurumun kalmadığı gerçeğini dikkate alırsak kamu kurumlarında da bireysel performans değerlendirme sistemleri kurmanın bir ihtiyaç haline geldiği söylenebilir. Bu nedenle, bu bölümde, performansın planlanması, bireysel performans değerlendirmede kullanılacak kriterler, bireysel performans değerlendirmesini kimin/kimlerin yapacağı, 360 Derece Geri Besleme Yaklaşımı, bireysel performans değerlendirme yöntemleri, bireysel performans değerlendirme süreci, geri bildirim, bireysel performansın geliştirilmesi, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının etkilediği alanlar, bireysel performans değerlendirme sisteminin başarı koşulları, rütbe ve kadro sınıflandırma sistemlerinin bireysel performans değerlendirme sistemine etkisi, stratejik plan-bireysel performans ilişkisi değerlendirilmektedir.

2.1.Performansın Planlanması

Performans planlanması aşamasında, kişi, değerlendirme sürecinde, yöneticinin kendisinden neler beklediğini, hangi kriter ve standartlara göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenmiş olur. Bu konuya ilk olarak

Peter Drucker, “The Practice of Management” adlı kitabında değinmiştir. Değerlendirme, çalışan ile birlikte yapıldığından kişi daha çok çalışacaktır. Çalışanların hata yapma ihtimali azalacak, kaynaklar önceden planlanmış olacaktır (Uyargil, 2017: 70).

Performans değerlendirmeden beklenen faydaların sağlanması, rastgele bir değerlendirme yapmak yerine sistemli bir bireysel değerlendirme planının geliştirilmesine ve sistematik bir sürecin izlenmesine bağlıdır. Planın, değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek şekilde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları ön şarttır. Aynı zamanda planlar, değerlendirilecek grubun özellikleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Ayrıca planlar, değerlendirilenlerin özelliklerini açıklayıcı ve yol gösterici nitelikte olmalıdır (Bingöl, 2014:379-380).

Performans planlamanın başlıca aşamaları olarak kurum stratejik planı ile amaç ve hedeflerinin incelenmesi, çalışanların iş tanımının incelenmesi, çalışanların güçlü/güçsüz yönlerinin ortaya konması, kurumun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi ile kesin performans planlarının oluşturulması sayılmaktadır.

Kurum Hedeflerinin İncelenmesi

Bütün çalışanlar tarafından kurumun varoluş nedeni olan misyon ve geleceğe bakışını ifade eden vizyonunun oluşturulması ve nereye gidildiğinin bilinmesi bir gerekliliktir (Akyol, 2011:85). Bu aşamada, kurum ve bölüm hedeflerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Stratejik plan var ise birimlerin hedefleri de dikkate alınarak çalışanların her biri için bireysel planlar yapılarak bireysel hedefler belirlenir. Kurum yönetiminin amaç birliği ilkesine uygun olarak çalışanlar için bireysel olarak belirlenen hedeflerin kurumun temel hedefleri ile bütünlük ve uyum içinde olmalıdır. Yönetici öncelikle kendi performansını planlamalı ve hazırlıklı olmalıdır (Uyargil, 2017: 71).

Yine hedeflerin işe özel (specific), ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (achievable), gerçekçi (realistic), süreli (time-bound) olup olmadığına ilişkin SMART analizinin bu dönemde yapılması önemlidir. Ayrıca hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli etkinlik planları ile iş programlarının hazırlanması, plan

sorumluları, süre ve kaynakları belirlenmelidir. Faaliyet planları, kısa ve orta dönemli olup amaç ve hedeflerle faaliyetler arasındaki bağlantıyı ortaya koymalıdır (Akyol, 2011: 85).

Çalışanların İş Tanımının İncelenmesi

Performans planlama aşamasında güncel olan iş tanımları yöneticiler için çok önemli bir araçtır. İş tanımları ile birlikte önceki döneme ait hedeflerden de yararlanmak suretiyle yönetici, çalışanların geliştirilmesi ve kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli proje ve faaliyetler üzerinde çalışmaya başlayabilecektir. Bu aşamada çalışanın görev ve bireysel hedeflerinin ayrıntılı şekilde listelenmesi gerekmektedir (Uyargil, 2017: 71).

Çalışanların Güçlü/Güçsüz Yönlerinin Belirlenmesi

Yönetici her bir kurumsal hedefin başarılması için çalışanların ne tür bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması gerektiğini düşünmek ve planlamak zorundadır. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri ile ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetkinlikler arasındaki boşluk belirlenerek gerekiyorsa eğitim veya nitelikli çalışanların işe alınması yoluyla ihtiyaç planlanmalı ve karşılanmalıdır (Uyargil, 2017: 72).

Kurumun Çevre Şartlarının İncelenmesi

Bazı durumlarda çalışanların başarısızlığı ya da zayıf performans göstermesi, kendisi dışındaki bazı nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Bu noktada, çalışanların dış dinamiklerden kaynaklanan sorunları aşması için ihtiyaç duyacağı mali imkanlar, diğer çalışanların yardımı gibi önlemler tartışılmalıdır (Uyargil, 2017: 72).

Kesin Performans Planlarının Oluşturulması

Taslak modelin geliştirilmesi ile performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarımı ve geliştirilmesini müteakiben performans planları kesinleştirilir (Akyol, 2011: 85-86). Performans planlama aşamasının tamamlanmasından sonra yönetici ile çalışanın toplanarak kesin plan ve hedefleri belirleyip yazılı hale getirmeleri performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artırmaktadır. Kesin hedef belirleme toplantılarında, hem yöneticilerin hem çalışanların hazırlıklı olmaları

hem de uzlaşmacı tutum sergilemeleri önem taşımaktadır. Uzlaşı sağlanamaması halinde yöneticinin kararları belirleyici olacaktır (Uyargil, 2017: 73-74).

Bireysel Hedeflerin Konuları

Hedefler belirlenirken daha spesifik, çalışanın özellik ve niteliklerine uygun, motive edici ve geliştirici olmasına dikkat edilmelidir. Hedefler:

- Sürekli işlere yönelik hedefler
- Sorunların çözümüne yönelik hedefler
- Yenileştirme ve geliştirmeye yönelik hedefler olarak sınıflandırılabilir.

Amaçlara göre yönetim iş tanımlarına iki yönden katkıda bulunmaktadır. Tanımlarda belirtilen görevler dönemsel olarak gözden geçirilmekte ve ikinci olarak da rutin görevlerin gerektiği şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemeye yönelik göstergeler belirlenmektedir. Hedeflerin belirlenmesindeki amaç, görevin en kısa zamanda tamamlanması sağlamak olmalıdır. Hedef belirlemede hareket noktası iş tanımları olduğundan kişiye sorumlu olmadığı konularda hedef verilmemesi gerekir (Uyargil, 2017: 74-75).

2.2.BPD’de Kullanılacak Kriter ve Standartlar

Performans değerlendirmesi sürecinde, öncelikle kimlerin değerlendirileceğinin, değerlendirme kriterlerinin ve değerlendirmeyi etkileyen etkenlerin ortaya konması önemlidir. Performans değerlendirme sürecinin aşamaları olarak (Akyol, 2011: 90-94):

- Öncelikle her görev ve pozisyona ilişkin performans standartları ve değerlendirme göstergeleri geliştirilmesi,
- Performans değerlendirmesinin hangi dönemde, nasıl, hangi sıklıkta ve kim ya da kimler tarafından yapılacağını gösteren performans değerlendirme politikasının ortaya konması,
- Değerlendiriciler tarafından çalışanların önceki dönemlere ilişkin performansı hakkında bilgi toplanması,
- Çalışanın performansının uygun bir yöntemle değerlendirilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara geribildirimi,

- Değerlendirme sonuçlarının ve bu sonuçlara dayanarak alınan kararların insan kaynakları bilgi yönetim sistemine kaydedilmesi sayılabilir.

2.2.1. BPD Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin iş analizi yapılarak belirlenmesi gerekmektedir. Kişisel faktörler önemli olmakla birlikte, değerlendirmede işle ilgili faktörlerin kullanılması faydalı olacaktır (Uysal, 2014: 90).

Kurumlarda performans yönetimi sisteminin kurulmasında, performans kriterlerinin belirlenmesi belki de en önemli aşamadır. Kriterlerin doğru belirlenmesi, performans yönetimi sistemi ile elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğini etkileyecektir. Elde edilen bilgilerin doğruluğu ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi ancak performans kriterlerinin doğru belirlenmesi ile mümkündür. Belirlenecek performans kriterleri, öncelikle iş için gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterler belirlenirken iş analizleri genelde ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlamaktadır. Ancak bazen iş analizleri doğru kriterin belirlenmesi için tek başına yeterli olmayabilir. Bu durumda tamamlayıcı nitelikte bazı çalışmalara gerek duyulabilir. Performans kriterleri üç grupta ele alınabilir. Bunlar:

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler
- Performans ile ilgili kriterler
- Sonuçlara/hedeflere ulaşma ile ilgili kriterlerdir.

Değerlendirme kriterlerinin seçiminde son dönemlerde ağırlık kazanan eğilim, kişilikle ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılması yönündedir.

2.2.1.1. Kriterlerde Aranılan Özellikler

Her bir çalışan grubu için farklı değerlendirme kriterleri kullanılması uygun olacaktır. Değerlendirme kriterlerinin anlaşılması kolay ve mümkün olmalı, her yönetici için eşit ve motive edici nitelikte olması gerekmektedir. Bir kurumun var ise yabancı ülkelerde ya da bölgelerdeki çalışanlarını değerlendirmesinde, teknik beceri, yönetim becerisi, kültürel empati, uyum yeteneği ve esneklik, diplomatik beceri ve yabancı dil kullanma yeteneği gibi kriterler aranmalıdır (Bingöl, 2014: 630).

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi, daha sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını da kolaylaştıracaktır.

Seçilecek kriterler,

- İşin başarı ya da başarısızlığında etkili olmalıdır.
- Yönetici tarafından gözlemlenebilir ve tarafsız şekilde değerlendirilebilir olmalıdır.
- Çalışan tarafından işi ile ilgili ve gerekli olarak algılanmalıdır.
- Diğer kriterler ile çakışma ya da tekrür halinde olmamalıdır.

2.2.1.2. Performans Kriterlerinin Kapsamı

Performans yönetimi sistemlerinde, birden çok kriterin kullanılması gerekmektedir. Çünkü kurumda yapılan işlerin çok boyutlu olması, çalışanların farklı becerilere sahip olmasını gerektirmektedir. Ancak gereksiz ve fazla sayıda kriterler belirlemek de performans değerlendirme sisteminin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. İş gereklerinin analizi bu noktada önem taşımaktadır. Örneğin bazı işler için araştırmacılık yönü önemli bir kriterken, bazı işlerde ikna etme kabiliyeti daha önemli olabilir. Bu nedenle, değerlendirme kriterlerine ilgili pozisyon ya da iş açısından taşıdığı öneme bağlı olarak çeşitli ağırlık katsayısı verilmelidir. Daha sonra her bir etken, verilen puan katsayısı ile çarpılıp bu puanlar toplanarak nihai performans puanına ulaşılır.

2.2.1.3. Kriterlerin Belirlenmesi Yöntemleri

Performans kriterlerinin belirlenmesinde, iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin kullanımının önemi zaten vurgulanmıştı. Ancak her zaman için sadece bu bilgilerden yararlanılarak kriterlerin etkili şekilde seçilmesi ve ağırlıklandırılması mümkün olmayabilmektedir. Bu noktada, deneysel bazı çalışmalar yapmak faydalı olacaktır. Bu deneysel çalışmaların başlıcaları, örnekleme olarak seçilen bazı çalışanlar ile kritik olay yöntemi kullanılarak görüşmeler yapılması, kurumsal bazı belgelerin içeriğinin analiz edilmesi, performans anketi yapılarak çalışanlardan ve yöneticilerden işlerin gerektiği gibi yürütülebilmesi için gerekli gördükleri kriterleri belirtmelerinin istenmesidir (Uyargil, 2017:29).

Yine performans kriterleri bağlamında, özellikle yöneticilik becerilerinin kadın ve erkek açısından farklı olabileceği de performans kriterlerinin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır (Barutçugil, 2002: 41-42).

Amaç ve Hedeflere Ulaşma

Kurum stratejik planları, bireysel planlar ve hedefler haline dönüştürülerek kurumsal amaçlar bir sistematik içerisinde gerçekleştirilmelidir. Performans yönetimi sisteminin en önemli aşamalarından olan bireysel performansın hedef belirleme yolu ile planlanması, kurumların stratejik planları ile yakından bağlantılı olup her iki sistemin başarısı önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uyargil, 2017:2-3).

Görevleri Yerine Getirme

Çalışanın görevini yerine getirmesi sonucunda elde edilen çıktılar yani görev çıktıları, değerlendirmede esas alınmalıdır. Sonuçlara araçlardan daha fazla önem verilmesi halinde, görev çıktıları değerlendirilebilecek uygun bir kriter haline gelir. Kurumun amaçlarına uygun belirlenmesi şartıyla önceden belirlenmiş çıktıların elde edilip edilmediği ölçülmeye çalışılır (Bingöl, 2014: 381-383).

Hizmetlerin Değerlendirilmesi ve Vatandaş Memnuniyeti

Bireysel performans değerlendirmesinde, vatandaşın (özel kurumlarında müşteri) amaçları ve beklentileri, kurumun temel amaçları ile tam olarak örtüşmesine de hizmet kalitesi, vatandaş memnuniyeti, tutum, davranış, bilgi beceri yeterliliği gibi konularda vatandaşlardan ve müşterilerden güvenli ve geçerli bilgi edinilmelidir. Bu değerlendirmeler, mülakatların yanı sıra anketler veya telefon görüşmeleri aracılığıyla da yapılabilmektedir (Barutçugil, 2015: 201). Kamu kurumlarının finansmanı vergi gelirleri ile doğrudan vatandaştan yapılmakta olduğundan vatandaşların değerlendirmeleri performans yönetim sisteminde kesinlikle değerlendirilmelidir. Bu kamu kurumlarının ve genel olarak kamu yönetiminin, vatandaş nezdinde meşruiyetinin sağlanması açısından da önem taşımaktadır.

Yöneticiler ve Çalışanlar için Farklı Kriter ve Ağırlıklar

Jeffrey Pfeffer yaptığı bir araştırmada, liderlerin ve yöneticilerin belli bir etkiye sahip olmalarına rağmen en iyi ve en kötü kurumlar arasındaki performans

farklılıklarının ancak % 10 kadarının liderlerin eylemleriyle açıklanabildiği sonucuna ulaşmıştır. Bazı sonuçlar liderlikle performans arasındaki bağıntı sanıldığı kadar güçlü olmayabileceğini göstermektedir. Bunun nedeni de liderin hiç değiştiremeyeceği ya da ancak kısmen değiştirebileceği kısıtlamalar olmasıdır. Bunlar mevcut personel, genel ekonomik koşullar olarak sayılabilir. Kuramsal olarak farklı liderlerin büyük etkiler oluşturabilmesi için dünyaya bakış açısında çok ciddi farklılık ve değişkenlik olması ve işleri icra etme biçimlerinde büyük farklılıklar olması gerekmektedir. Lider öncelikle güven vermelidir. Liderlerin en önemli etkileri kişi faaliyetlerinin en az önemde olduğu, yani çalışanlar ya da bireyler ne kadar değişse de aksama olmasızın çalışmaya devam edebilecek sistemlerin oluşmasında ortaya çıkmaktadır (Pfeffer ve Sutton, 2014: 272-273, 282-283). Pek çok durumda liderlik ve yöneticilik de farklılaştığından ve yöneticilik özel bazı yetkinler gerektirdiğinden yöneticiler ve çalışanlar için farklı performans değerlendirme kriterleri belirlenmelidir.

2.2.2. BPD Standartları

Bireysel performans değerlendirilmesinde kullanılacak standardın ne olduğu, standart ile kriter arasındaki fark, standartların özellikleri, standartların belirlenmesinde kullanılacak bazı kavram ve yöntemler konunun anlaşılması açısından uygulamanın başarısı açısından önem taşımaktadır.

2.2.2.1. Performans Standartları

Kurumun hizmet mi yoksa mal mı ürettiği konusu da standart belirlemede önem taşımaktadır. Bu noktada, el işçiliği ile bilgi işçiliği arasındaki farklara değinmek de fayda vardır (Celep ve Çetin, 2014: 83-84).

Kurumun mal veya hizmet mi ürettiği, bilgi mi el işçiliği yoğun bir sektörde mi olduğu belirlenecek standartları da etkileyecektir. Performans değerlendirme, doğal olarak çalışanların performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirmektedir. Standartlar ile karşılaştırma yapılarak çalışanın ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemek mümkün olabilir. Performans standartları ne kadar net ve doğru olarak belirlenirse değerlendirmeler de o kadar tarafsız ve yerinde olacaktır. Performans standartları, hem çalışan hem de yönetici için yararlı olacak iki tür bilgi

içermektedir. Bu sorular, “ne yapılması gerekmektedir” ve “nasıl yapılmalıdır” sorularıdır. Bir kişinin yapmakla yükümlü olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun cevabı, görev tanımlarında belirtilmektedir. Performans standartları aslında 2. sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı bağlantılı olduğundan bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verilmekte, standartların bireysel görev ve sorumluluklarla birlikte belirlendiği görülmektedir. Standartlar, “Kantitatif” ve “Kalitatif” olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, veri miktarı, müşteri sayısı gibi standartlar kantitatif standartlara; yetenek, işin kalitesi gibi standartlar ise kalitatif standartlara örnek olarak gösterilebilir (Uyargil, 2017:29).

Pek çok kurumda etkili hedefler ve standartlar belirlenirken kullanılan kriterlerin taşınması gereken niteliklerin kısaltması “SMART” olarak adlandırılmaktadır. Bu kriter özellikleri kısaltmasının açılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 2. 2. Bireysel Performans Standartlarının Özellikleri (SMART)

Spesifik (Specific):	Açık, kesin, basit, anlaşılır olmalıdır.
Ölçülebilir (Measurable):	Nicel, nitel, zaman/para vb. değişkenlerle ölçülebilmelidir.
Başarılabilir (Achievable):	Çaba gerektirmekle birlikte başarılabilir olmalıdır.
İlişkili (Relevant):	Kurumun amaçlarıyla ilişkili olmalıdır.
Zamanında (Timely):	Tamamlanması için kararlaştırılmış zamanlama olmalıdır.

Kaynak: Çetin vd, 2015:155.

Standartların performans değerlendirmesinde gerçekten işe yarayabilmesi için belirli, ölçülebilir ve gerçekten ulaşılabilir olma anlamında gerçekçi olmalıdır (Öz, 2017: 17-18). Performans kriteri ile standart arasındaki farkı açıklamak gerekirse, Kişinin yaptığı işin, miktar, süre, kalite, maliyet ve bunun gibi unsurlara ilişkin olarak “beklenen” şeklinde belirlenen ölçü performans standardı olarak tanımlandığı zaman standardın kriterden farklı olarak bir ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Örneğin bir satış elemanının sattığı ürünün birim miktarı bir kriter

kabul edilirse bu kişinin ayda yüz birim satması mükemmel, 80 birim satması ise ortalama bir performans düzeyini gösterdiği söylenebilir (Uyargil, 2017:30).

2.2.2.2. Performans Standartlarının Türleri

Performans standartları, karşılaştırmalı standartlar ve mutlak standartlar olarak ikiye ayrılabilir. Karşılaştırmalı standartların kullanıldığı değerlendirmelerde, çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılarak kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulurlar. Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde ise yönetici her bir çalışanını diğer çalışanlarının performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri çerçevesinde değerlendirir. Mutlak standartlar da kendi içinde kalitatif (niteliksel) ve kantitatif (niceliksel) mutlak standartlar olarak ikiye ayrılırlar. Serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde, niteliksel mutlak standartlar kullanılmaktayken, değerlendirme skalaları yöneminde ise, yönetici çalışanların performanslarını birbirinden ayrı olarak değerlendirmekte ve çeşitli kriterler için kişilerin belirli sayısal değerler vererek niceliksel mutlak standartları kullanmış olmaktadır (Uyargil, 2017: 30-31).

2.2.2.3. Kriter ve Standartların Belirlenmesi

Her hangi bir kurumda iş analizi yapılarak hem yöneticilerin hem de çalışanların performans kriter ve standartları ortaya konabilir. Bu şekilde belirlenen performans standartlarına çalışanların ve yöneticilerin ulaşma dereceleri belirlenerek performans ölçümü yapılabilir. İş analizi; her işi tanımlayıp sorumlulukları belirler. Aynı zamanda çalışma koşulları, kullanılan araçlar ve ekipman, ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler ile yönetici dahil olmak üzere diğer pozisyonlarla olan ilişkileri de ortaya koyar (<https://www.iienstitu.com/is-analizi-ve-gorev-tanimi-nedir/>, Erişim: 15/01/2018). İş basitleştirme, işin az sayıda işlemde oluşan küçük kısımlara ayrılması işlemidir. İş genişletme ise birbirine yakın benzer ve sıralı ancak farklı bazı işlerin birleştirilmesi işlemidir. İş zenginleştirme ise kendi işi ile ilgili planlama kurumsallaşma ve denetleme yapılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi işlemidir (Şahin, 2008: 62).

2.2.3. Performans Değerlendirme Dönemleri

Zamanın hızla geçtiği günümüzde, yöneticilerin zamanı kısıtlı ve değerlidir. Performans değerlendirmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve çok da kolay olmayan bir iştir. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılması verimli değildir. Birbirine yakın dönemlerde yapılan performans değerlendirmeleri hem gereksiz zaman kaybına neden olur hem de değer yargılarında önemli değişiklikler getirmez. Yine sık yapılan değerlendirmeler çalışanlar üzerinde baskı oluşturur. Uygulamada en kabul gören dönem, 6 ayda bir ya da yılda bir yapılan uygulamalardır. Dönem sonunda, çalışanın yaptığı iş, başarısı ya da başarısızlığı, davranışları ve performans değişiklikleri gözden geçirilerek değerlendirme formlarına işlenir (Öz, 2017: 18).

Barutçugil'e göre, sık yapılan değerlendirmeler çalışanlar üzerinde gereksiz stres oluşturabileceğinden genel kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır. Her yılın belli bir döneminde çalışanın bir yıllık performansının, başarı ya da başarısızlığının gözden geçirilip değerlendirme formlarına işlenmesi uygundur. Bazı kurumlar, performans geliştirme amacı ile performans değerlendirme görüşmelerini altı ayda bir yapabilmektedir (Barutçugil, 2015:186).

Bingöl'e göre, değerlendirmenin belirli zaman aralıklarında ve hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir uygulamadır. Bunun yanında değerlendirmenin değişmeyen bir zaman aralığında yapılmasından çok belli durumlara bağlandığı örnekler de vardır. Örneğin ücret artışlarının yapılacağı, terfi ve nakil kararlarının belirleneceği dönemlerde de değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 2014: 390).

2.3. Değerlendirmenin Kim Tarafından Yapılacağı

Performans değerlendirme sisteminin kurulum ve yönetimini kimin yapacağı çok önemli yapısal bir karardır. Performans yönetim sistemini uygulama ve değerlendirme yapmanın ilk yöntemi, bütün kurum genelinde bu işlemleri yürütecek özel bir birim kurmaktır. Bu durum personel yetersizliği sorunlarına neden olabilir. İkinci seçenek ise hükümet içerisinde bütün kamu kurumlarının bireysel performans değerlendirme işlemlerinin merkezi bir ajans benzeri kurum tarafından yürütülmesidir. Üçüncü seçenek ise her bir bakanlık, ajans ya da kurum içerisinde

performans yönetim birimlerinin kurulmasıdır (Peters, 2007: 23-25). Bazı kurumlar tarafından dış değerlendirme kurumlarından değerlendirme işlemlerinin yapılması için danışmanlık hizmeti de satın alınabilmektedir.

Kimin ya da kimlerin performans değerlendirmesi yapacağı sorusunun cevabını elbette değerlendirme planını hazırlayan ve uygulayanlar verebilir. Bununla birlikte, bir yöneticinin en fazla 20 kadar çalışanını etkili şekilde değerlendirebileceğine dikkat edilmelidir. Değerlendirmeyi yapacak yöneticinin çeşitli nedenlerle çalışana karşı duygusal davranmaması veya yakınlık ya da önceki sürtüşmeler nedeniyle etki altında kalmaması önemlidir. Değerlendirmenin duygusallıktan uzak, eşitlik ve nesnellik ilkelerine yönelmiş olması gerekmektedir (Barutçugil, 2015: 185).

2.3.1.Üst Yönetici

Kurum içinde çalışanın yükselmesinde, ilk amiri olan yöneticinin etkili olması daha kolay ve kabul edilebilirdir. Astlar genellikle kariyerlerinde, ilk derece yöneticilerinin etkili olmasını isterler. İlk derece yönetici, tarafsız bir değerlendirme yapabildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler daha da gelişecektir (Göksel, 2013: 46).

Türkiye’de kamu sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, en üst yöneticiler ilk derece yöneticilerden daha yüksek puanlı değerlendirme yapma eğilimindedirler. Bu sonuç çalışan hakkında ilk derece yöneticinin üst yöneticilere oranla daha fazla ve gerçek bilgiye sahip olması ile açıklanmıştır (Akyol, 2011: 95). Çalışanın, işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirilmesi gerektiğini en iyi bilen kişi çalışanın ilk üst yöneticisidir. Zira sürekli iletişim ve fiziksel yakınlık nedeni ile çalışanın performansını en iyi ilk yöneticisi gözlemleyebilmektedir. Bu nedenlerle, çalışanın kurum ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını onun performansını planlayarak yine ilk üst yöneticisi en iyi biçimde belirleyebilir. Kurumların çoğunda çalışanın ilk yöneticisine yakınlığı nedeniyle en etkin değerlendirme ve geri beslemenin ilk üst yönetici tarafından yapılabileceği ortaya konmuştur. Kurum içinde çalışanın yükselmesinde, ilk üst yöneticisinin etkili olabilmesi resmi bir performans değerlendirme sistemi ile mümkündür. Bütün bunlarla beraber, performans

değerlendirmesinin ilk üst yönetici tarafından yapılmasının da bazı sakıncaları vardır.

Bu sakıncalar (Uyargil, 2017: 31-32):

- Çalışanlar ilk üst yöneticinin cezalandırma ve ödüllendirme yetkisini açıkça performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme tek taraflı işliyor ise ve geri besleme etkili bir şekilde sağlanmıyorsa ve sonuçlar da olumsuz ise çalışan kendiliğinden savunmaya geçebilir,
- İlk üst yöneticinin çalışana geri besleme konusunda gerekli yetenek ya da isteğe sahip olmaması ve olumsuz geri besleme durumunda ilk üst yönetici ile çalışan ilişkilerinin bozulabilir.

Bu sakıncaları önlemek amacı ile performans değerlendirme uygulamalarında birden fazla kişinin değerlendirmeye katılması yöntemi tercih edilebilmektedir. Bu durumda, yöneticiler diğer değerlendirmeleri görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi aralarında görüş birliğine vararak grup değerlendirmesi de yapabilirler.

2.3.2. İş Arkadaşları

Lawler, aynı gruptaki çalışma arkadaşlarının birbirlerinin performansına yönelik en iyi bilgiye sahip olduğunu ve bunun değerlendirmede önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir. Çalışma arkadaşlarının değerlendirmesiyle, çalışanın gelecekteki performansı hakkında tahminde bulunmak kolaylaşmaktadır (Aktaran: Akyol, 2011: 97). Gerekli eğitim verildiğinde ve değerlendirmeye temel alınacak değişkenler net olarak belirlendiğinde takım arkadaşlarının değerlendirmeleri çok tutarlı olabilmektedir (Barutçugil, 2015: 197-199). Bu yöntemin, ilk faydası, yöneticileri tarafından değerlendirildiğini bilen çalışanların iyi puan alabilmek için davranışlarını değiştirebilmesinden dolayı çalışma arkadaşlarının değerlendirmesi daha tarafsız ve gerçekçi olabilmektedir. İkinci faydası ise çalışma arkadaşlarının kişinin görev performansı kadar davranış performansını gözlemleyebiliyor olmalarıdır. Dezavantajı ise kişilerin arkadaşlık derecesinin değerlendirmeyi etkileyebilmesidir. Bu nedenle bu değerlendirme sonuçları ücret ile ödüllendirme

kararlarında tercih edilmemeli ancak kilit görevlere atamalarda dikkate alınmalıdır (Akyol, 2011: 97).

2.3.3. Öz Değerlendirme

Çalışanların kendi kendini değerlendirebilmesi, sorumluluk ve etik yaklaşım sahibi çalışanlarda uygulandığında başarılı sonuç verebilmektedir. Performansın her bir çalışan için belirlenen bireysel ve dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla çalışan ve yöneticisi birlikte belirlediklerinden dönem sonunda bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi sürecine çalışanın da katılması istenir. Uygulamada sadece kişinin kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere rastlanmamaktadır, ancak ilk üst amirin ya da üstlerin yaptığı değerlendirmeler ile birlikte çalışanın kendini değerlendirilmesi yöntemine başvurulması da pek çok kurumda başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntemi uygulayan yöneticilerin çoğu, çalışanlardan aslında başarılı olan pek çok çalışanın kendilerini daha düşük puanla değerlendirme eğiliminde olduklarını; aslında başarısız olan pek çok çalışanın ise değerlendirmelerinde kendi performanslarını abartılı bir biçimde yüksek puanladıkları tecrübelerini belirtmektedirler (Uyargil, 2017: 33).

Bu yöntemin özellikle yöneticiler açısından uygulanabileceği sonucuna ulaşılabilir. Bir form kullanılarak ya da raporlama şeklinde uygulanabilir. En önemli avantajı savunmacı davranışları ortadan kaldırmasıdır.

2.3.4. Çalışanın Yöneticisini Değerlendirmesi

Yöneticiler çoğunlukla çalışanları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmaz ve bu uygulamaları tepkiyle karşılarlar. Bu yöntemin en önemli sakıncası, çalışanların yöneticilerin kişilik özellikleri ve tavırları ile çalışanın ihtiyaçlarına ne ölçüde duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek kurum hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmak istemeleridir.

Bu yöntemin başarılı olması şartları, ast olan çalışanın performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması ve yöneticilerin de astların önerilerinin yararlı olabileceğine inanmalarıdır (Göksel, 2013: 47). Ast çalışanların değerlendirme sürecine katılımı, yöneticinin eksikliklerini öğrenerek kendisini geliştirmesi, çalışan ile yönetici arasındaki ilişki hakkında bilgi edinilmesi açısından

faydalı olabilir. Ancak yönetici ile sorun yaşayan astların kasıtlı olarak olumsuz değerlendirme yapması olasılığı, bu yöntemin en önemli dezavantajıdır (Akyol, 2011: 97-98). Uygulamada, astların değerlendirmeleri üstlerin liderlik, yetki devri, motivasyon, iletişim becerilerinin değerlendirilmesinde dikkate alınabilmekteyken planlama, koordinasyon, yönetim ve kontrol işlevlerinin ne şekilde yapıldığının belirlenmesinde dikkate şayan bulunmamaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 223).

2.3.5. Müşteri/Vatandaş Değerlendirmesi

Müşterinin/vatandaşın bir kurum karşı tutum ve algısı bir kurumun başarısı hakkında gerçekçi bir fikir verir. Günümüzde müşteri/vatandaş memnuniyetine ilişkin bilgiler önemlidir (Bingöl, 2014:385). Özellikle yöneticinin astını sürekli gözleyemediği durumlarda çoklukla kullanılan vatandaş memnuniyeti ölçümünde, çalışanların işe ilgisi, vatandaşa yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve kalitesi, vatandaş tarafından değerlendirilmektedir (Akyol, 2011: 99).

Bazı kurumlar hizmet alan kişilerin personelinin performansına ilişkin olarak değerlendirmelerinden; terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararlar da yararlanabilirler. Çalışanın performansına ilişkin bazı hususlarda hizmetten faydalanan kişilerden geçerli ve güvenilir bilgi ve fikir edinilebilmektedir (Uyargil, 2017: 35-36).

Özellikle hizmet sektöründe, kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde vatandaş görüşlerinden yararlanılabilir. Hizmet alan vatandaştan bir form doldurulmak suretiyle memnuniyet ölçülmeye çalışılmaktadır. Vatandaşlardan görüş bildirmesi istendiğinde kişi görüş isteyen kuruma daha çok bağlanmakta ve çok daha uzun süreli güven ilişkisi gelişebilmektedir (Göksel, 2013: 47).

Müşteri ya da vatandaşın amaçları ve bakış açısı, kurumun temel amaçları ile örtüşmese de hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışanın tutum, davranış, bilgi beceri yeterliliği gibi konularda güvenli ve geçerli bilgi edinilebilmektedir. Bu değerlendirmeler, yüzyüze görüşmenin yanı sıra anketler ve telefon görüşmeleri aracılığıyla da yapılabilmektedir (Barutçugil, 2015: 201).

2.3.6.Danışman ve Uzman Değerlendirmesi

Kurumun insan kaynakları birimi ya da kurum dışından belirlenecek uzmanlarca değerlendirme yapılmasıdır. Değerlendirme süreci ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişilerarası uyumun sağlanması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi amaçlandığında, dışarıdan gelen uzmanlarca değerlendirme yapılması daha uygun olabilmektedir. Bu yöntem maliyet oluşturduğundan, genellikle sadece üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam oluşturulması noktasındaki zorluğu yanında sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği yönünden bazı sakıncaları beraberinde taşımaktadır (Barutçugil, 2015: 202).

2.3.7. Karma Değerlendirme

Çalışan ile ilk derece amiri arasında yakın bir ilişki veya kişilik çatışması olduğu durumlarda, değerlendirmede tarafsızlığın sağlanması açısından daha üst seviye yöneticiler de değerlendirmeye dahil edilebilmektedir (Akyol, 2011: 95). Örneğin performans değerlendirme işleminin çalışanın ilk derece yöneticisi ve diğer birim yöneticilerinden oluşan bir değerlendirme kurulu tarafından yapılması, sadece tek bir yöneticinin yapabileceği değerlendirmenin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 222).

Performans yönetimi sürecinde bu veri kaynaklarının bir veya birkaçından aynı anda yararlanılabilir. Günümüzde gelişen bilgisayar ve bilgi sistemleri kullanımı, çalışanları değerlendirme imkanlarını da artırmış bulunmaktadır. İlk derece yöneticilerin değerlendirmeleri, çok çeşitli amaçlar için kullanılabilirken, astlar ve kişinin kendisini değerlendirdiği durumlarda edinilen bilgiler daha sınırlı şekilde kullanılmaktadır (Uyargil, 2017: 35-36).

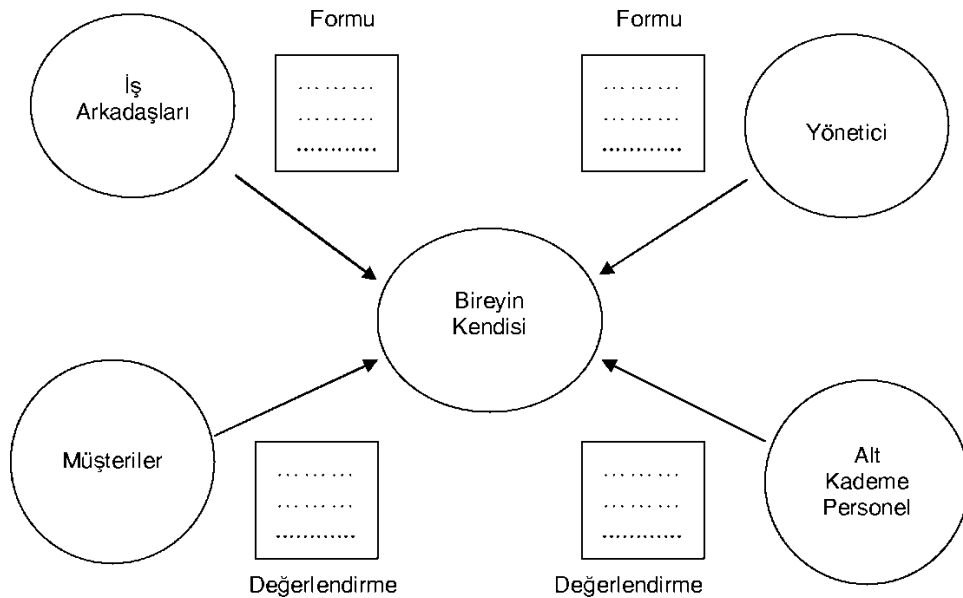
2.3.8.Bilgisayarlı Değerlendirme

Bilişim ve bilgi sistemlerindeki gelişmeler, çalışanların performansına ilişkin verilerin sürekli olarak bilgisayarlar tarafından izlenip toplanmasına ve değerlendirilmesine imkan vermektedir. Yöntem yansız ve hızlı olsa da veri güvenliği ve gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle tepkiyle karşılaşılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 266).

2.4.360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

360 derece değerlendirme ya da geri bildirim sistemleri, bir çalışanın performansının farklı pozisyon ve hiyerarşide görev yapan birden çok değerlendirici tarafından değerlendirilmesini ifade etmektedir. Süreçler bazı kurumlarda farklılaşsa da değerlendirilecek bireyin performansı hakkında bilgi sahibi olan ayrıca çalışan ile iletişim kurabilen ve görüşleri çalışan açısından önemli olan kişilerin değerlendirmesi söz konusudur. Yaygın uygulamada, çalışma arkadaşları, astları, yöneticileri ve çalışanın kendisi hakkındaki değerlendirmelerini içerir. Yine vatandaş ya da müşteriler, kurum dışı uzmanlar da değerlendirme sürecine dahil edilebilmektedirler (Akyol, 2011: 99). 360 derece değerlendirme yaklaşımı, kurumun tamamının ve bütün kişiler ile bütün iş ve işlemlerin sürekli izlenip değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu yöntemde, kurumdaki her iş ve işlemin herkes tarafından denetlenmesi söz konusudur (Uysal, 2014: 62).

360 Derece değerlendirme yöntemi, Nabisco, Warner-Lambert, Du Pont, Black & Decker, Mobil Oil, Cook Children Health Care System, General Electric ve UPS'in de yer aldığı Fortune 1000 firmalarının (ABD'nin en büyük 1000 firması) yaklaşık %90'ında kullanılmaktadır (Çetin, 2006: 38).



Şekil 2. 1. 360 Derece Geribildirim Şeması

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000:169.

Şekil 2.1’de 360 derece değerlendirme yönteminde, yönetici, ast personel, iş arkadaşları, müşteri/vatandaş tarafından yapılan geribildirim gösterilmektedir.

2.5.BPD Yöntemleri

Kurumlar ve çalışanlarının farklı alanlarda çalışmaları, farklı nitelik ve beceriye sahip çalışanları olması nedeni ile performans değerlendirme yöntemleri, kurumdan kuruma, çalışandan diğer çalışana değişkenlik gösterebilmektedir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler, karma yöntemler ya da yetkinliğe dayalı yöntemler kullanılabilir.

Geçmiş dönemlerde yoğun olarak kullanılan bazı değerlendirme teknikleri (kritik olay, sıralama, metin değerlendirmesi gibi) günümüzde fazlaca kullanılmamaktadır. Günümüzde performans değerlendirme için 360 derece değerlendirme, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezleri gibi teknikler kullanılmaktadır. Yine 720 Derece Değerlendirme gibi yeni tekniklerden söz edilmektedir. Performans değerlendirme için kullanılan birçok teknik vardır ve bir tekniğin diğerlerinden daha iyi olduğunu söylemek zordur. Çünkü her tekniğin, kurumun tipi, büyüklüğü ve çevresel faktörlere göre değişen fayda ve sakıncaları vardır (Aggarwal ve Thakur, 2013:617,618).

2.5.1. Kişilerarası Karşılaştırma Yaklaşımları

Bu yaklaşımda değerlendirme, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları suretiyle yapılır. Örneğin kimler yükselbilir, iş ya da pozisyon için en uygun aday kimdir, gibi soruların cevabını bulmak için çalışanlar performans başarısına göre sıraya konurlar. Sıralamanın tarafsız ve en doğru şekilde yapılması önemlidir. Bu yöntemde, genel bir kriter esas alındığından değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşıldığı açık sistemlerde bu yöntemin uygulanması güçtür. Ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemin kullanımının sakıncaları vardır. Başarısı sıralanmış çalışanların performansları arasındaki fark belirgin olmadığından ücret artışlarına yansıma adil olmayacaktır. Planlama ve terfi kararlarında ve diğer değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarını destekleyici ya da kontrol edici mahiyette

kullanılabilir (Uyargil, 2017: 44-46). Kişilerarası karşılaştırma ve sıralamaya dayalı yöntemler, en az zaman alıcı ve en düşük maliyetli yöntemlerdir (Öz, 2017: 24).

2.5.1.1.Sıralama Yöntemi

Yöneticilerin, çalışanları performans başarılarına göre sıraladığı bu yöntem, kendi içinde sıralamanın nasıl yapıldığına göre farklılaşır.

Basit sıralama yönteminde, çalışanlar yönetici tarafından en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralar. Değerlendirilecek çalışan sayısına göre bir tablo hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Sonra bu niteliğe göre en başarılı olan çalışanın ismi tablonun 1 numaralı bölümüne yazılır, en başarısız olan çalışanın ismi de son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı arasında kalan satırlara en çok başarılıdan başlayarak daha az başarılı olanlar ya da en az başarılıdan başlayarak daha başarılı olanlar yazılmak suretiyle tablo doldurulur (Çetin, 2006: 44). Aşağıdaki tabloda basit sıralama yöntemine göre hazırlanmış değerlendirme ölçeği örneği gösterilmektedir:

Tablo 2. 3. Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

1. (En çok başarılı olan)	9
2	10
3	11
4	12
5	13
6	14
7	15
8	16..... (En az başarılı olan)

Kaynak: Çetin, 2006: 44.

İkili Karşılaştırma yönteminde ise her bir çalışan diğer çalışanlarla birer birer karşılaştırılır. Her bir çalışanın bütün diğer çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda, daha başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işaret olana doğru bir sıralama yapılır. Bu yöntemin çok fazla çalışmanı olan kurum ya da gruplarda uygulanması zordur. Sıralama yönteminin kullanım alanı kısıtlıdır. Çünkü burada sadece bir kritere göre karşılaştırma

yapılmaktadır. Yine çalışanların pozisyon ve ünvanları dikkate alınmadan karşılaştırılmaları, pozisyondan etkilenme hatasına neden olabilmektedir. Ayrıca, başarının değeri sayısal olarak belirlenmemektedir. Genelde aynı düzeydeki çalışanlar arasında görevde yükseltme açısından yapılan değerlendirmelerde bu yöntem kullanılabilir (Uyargil, 2017: 44-45).

Bu yöntemde, her bir çalışan diğer çalışanlarla karşılaştırılarak değerlendirilir. Örneğin 8 kişilik bir grup için aşağıdaki şekildeki gibi bir karşılaştırma tablosu elde edilir. Sol tarafta numaralandırılmış çalışanlar ile yukarıda numaralandırılmış aynı çalışanlar teker teker karşılaştırılır ve performansı daha yüksek çalışana (+) işareti konur. En fazla (+) işareti alan 2 numaralı çalışan liste başı olur diğerleri (5,8,1,7,3,4,6) sırasıyla onu izler (Sabuncuoğlu, 2016: 239-240). Aşağıda, ikili bireysel performans karşılaştırma tablosu örneğine yer verilmektedir:

Tablo 2. 4. İkili Bireysel Performans Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 239.

Sıralama yönteminde, genel olarak kişinin genel başarı puanı, kuruma katkısı ya da kurum için değeri gibi tek bir genel kriter dikkate alındığından artık pek fazla kullanılmamaktadır (Öz, 2017:24).

2.5.1.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kurumlarda çalışanların kişilik özelliklerindeki gibi performans olarak da normal dağılım eğrisine (çan eğrisi) uygun bir dağılım gösterecekleri varsayılmaktadır. Bu yöntemde, çalışanlar aşağıdakine benzer bir ölçeğe

yerleştirilmek zorundadır. Aşağıda zorunlu dağılım ölçeği örneğine yer verilmiştir. Buna göre çalışanların % 5'inin en başarılı, % 5'inin e başarısız, % 25'inin yüksek derecede başarılı, % 40'ının orta derecede başarılı, % 25'inin düşük derecede başarılı olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 2. 5. Zorunlu Dağılım Ölçeği Yöntemi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
% 5	% 25	%40	%25	%5
Ahmet,	Defne,	Aysel,	Recep,	Zafer, ...

Bu yöntemde de genel ve tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bu yöntemin güvenilirliğinin birçok diğer değerlendirme yönteminden yüksek olduğu görüşünü savunanlar bulunmaktadır. Scheneider ve Schmitt'e göre birden fazla değerlendirici ve çok sayıda çalışanın bulunduğu durumlarda yeknesak sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuç elde edilemeyeceği de bir gerçektir (Uyargil, 2017:45-46). Zorunlu dağılım yönteminde, üstler astların performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğu görüşündedirler (Öz, 2017: 26-27). Çalışanların başarı sıralamasının bir çan eğrisine benzediği zorunlu dağılım yönteminde, merkezi bir eğilimin oluşturabileceği sakıncalar giderilebilmektedir (Akyol, 2011:105-106). Yöntemin en önemli faydası, sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimine imkan vermemesidir (Özgen ve Yalçın, 2010:232).

2.5.2. Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımda çalışanın başarısı, diğer çalışanlardan ayrı olarak kendi iş tanımının görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilir. Bu yöntemlerde çok sayıda değerlendirme kriteri kullanılmaktadır.

2.5.2.1.Değerlendirme Skalalarını İçeren Yöntemler

Ölçülemeyen ve tarafsız kriterlere dayanmayan değerlendirmeler adil olarak kabul edilemezler. Çalışanların sistemin tarafsızlığına güveni ve inancı ancak ölçülebilen kriterler ile mümkündür. Değerlendirme skalalarında değerlendirme kriterlerine yer verilmektedir (Öz, 2017: 27).

Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Grafik Değerlendirme Skalaları (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi, pek çok kurumda kullanılan bir yöntemdir. “Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme” ile benzerlikler göstermektedir (Uyargil, 2017: 47-48). Aşağıda gösterilen örnek geleneksel değerlendirme formunda, 12 adet kriter belirlenmiş ve “yetersiz, orta, iyi, çok iyi ve mükemmel” şeklinde, 5'li değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Çalışan için yapılması gereken geliştirme ya da eğitim faaliyetleri belirtilmelidir.

Tablo 2. 6. Geleneksel Değerlendirme Formu

Çalışanın Adı ve Soyadı:		Ünvanı:			
Bölümü:		Birimi:			
Değerlendirme Tarihi:		Değerlendirmeyi Yapan:			
Dereceler	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi	Mükemmel
Değerlendirme Kriterleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş Kalitesi					
İş Miktarı					
Planlama Yeteneği					
Organizasyon Yeteneği					
Denetim Anlayışı					
Düşünme Yetisi					
Liderlik					
Karar Verme Biçimi					
Güdüleme					
Sözlü İletişim Kurma					
Yazılı İletişim Kurma					
Sorumluluk alma					
Genel Değerlendirme		Teklif Edilen İşlem			
..... Mükemmel					
..... Çok İyi					
..... İyi					
..... Orta					
..... Yetersiz					

Kaynak: Çetin, 2006: 50.

Bu yöntemde çalışanların performansları çeşitli kriterler kullanılarak bir skala ile ölçülmekte olduğundan bu kriterler, değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak isimlendirilir. Bu faktörler,

- Kişilik özelliklerine ilişkin faktörler
- İşe ilişkin davranışlara ilişkin kriterler
- Yapılan işin sonuç ve çıktılarına ilişkin faktörler,

olarak sınıflandırılabilir. Kişilik özelliklerinden çok davranış ve sonuçlara ilişkin faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir. Değerlendirme faktörlerinin gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanması önem taşımaktadır. Soyut kavramların kullanılması değerlendirmede hataya neden olabilmektedir. Yine faktörlerin birbirleriyle kesişmemesine önem verilmelidir (Uyargil, 2017: 47-48).

Kriterlerin Ağırlıklandırılması

Bazı kurumlarda yönetici çalışanlar ile yönetici olmayan çalışanların performanslarının farklı şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanların kurum içindeki pozisyon, ünvan ve işlerinin nitelik olarak çok farklı olması ya farklı değerlendirme formları kullanılmasını ya da çalışanların pozisyonuna göre değerlendirme faktörlerinin farklı oranlarda ağırlıklandırılmasını gerektirmektedir.

Kriterlerin ağırlıklandırılmasında, çalışanın görev ünvanının yükselmesi ile yönetsel becerilerinin öneminin teknik bilgi ve becerilerine göre artacağı varsayılarak kriterler için görev ve ünvanlara göre farklı katsayılar belirlenmelidir. Örneğin yönetsel becerilere ilişkin kriter Müdür için %50 ağırlıklı olabilirken memurda bu faktör aranmayabilir ya da daha düşük ağırlıkta aranabilir (Öz, 2017: 29).

Değerlendirme Ölçeğinde (Skala) beşten fazla aralığın kullanılmaması önerilmektedir.

Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminin sakıncalarını gidermek için Davranışsal Beklenti Skalaları ve Davranışsal Gözlem Skalaları yöntemleri geliştirilmiştir.

Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından geliştirilen bu yöntem, “Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası” (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak adlandırılmaktadır. Yöntem, çalışanları iş gereklerini yerine getirebilecek davranışları yerine getirme derecesine göre değerlendirmekte yapmaktadır. Ancak her bir iş için ayrı ifade geliştirilmesi zaman alabilmekte ve maliyetli olmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, bir mağaza yöneticisi için geliştirilmiş davranışsal skala örneği yer almaktadır. Tüm sorular, mağaza yöneticisinden beklenen davranışlara ilişkindir. Bu sorulara verilen cevaplar ile çalışanın kişilik özellikleriyle ilgili bir değerlendirme yapılabilir (Çetin, 2006: 53).

Tablo 2. 7. Davranışsal Beklenti Skalası

	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tam gün boyunca satışları değerlendiren bir çalışma yapması beklenir.
Çalışanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi devretmesi beklenir.	8	
	7	Çalışanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, düzenli olarak yapması beklenir
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Çalışanlarına müşteri beklerken birbirleri ile sohbet etmelerinin doğru olmadığını hatırlatması beklenir.
Herhangi bir astına isterse eski birimine dönebileceği konusunda verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan çalışanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarının olumsuz tutumları geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	Kurum politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen başarıya bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Kaynak: Çetin, 2006: 53.

Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları yönteminde, iş davranışlarına ilişkin kritik bazı olaylardan yararlanılmakta, değerlendirici bu davranışları gözlem sonucuna göre değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalaları yönteminden farkı, çalışanların beklenen davranışlara göre değil somut gözlenen davranışlarına göre değerlendirilmeleridir. Geri bildirim sağlanması kolaydır ve kabul oranı yüksektir. Ancak maliyetli ve zaman alıcı olması yöntemin dezavantajıdır (Uyargil, 2017: 52-53). Bir fabrika üretim hattında, ilk derece yöneticinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, aşağıda bazıları belirtilen ifadeler, üst yönetici tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra çalışanın her bir ifadeden aldığı puan toplanarak toplam performans puanı belirlenmektedir (Çetin, 2006: 54). Tablo 2.8’de davranışsal gözlem skalası örneği yer almaktadır.

Tablo 2. 8. Davranışsal Gözlem Skalası

- ◆ Astlardan birinin hatalı bir ürünü ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırarak ürünlerdeki hatanın ne olduğunu çalışana gösterir.

Asla				Her Zaman
0	1	2	3	4

- ◆ Astlarından fazla mesai yapmalarını istediğinde, onların kişisel mazeretlerini duyarlı ve anlayışlı şekilde değerlendirir.

Asla				Her Zaman
0	1	2	3	4

- ◆ İş güvenliği gereği kullanılan koruyucu araç/gerecin daha rahat kullanımı için astlarına önerilerde bulunur.

Asla				Her Zaman
0	1	2	3	4

Kaynak: Çetin, 2006: 54.

Tablo 2.9.’da beyaz yakalı çalışanlar için derecelendirme ve puanlamayı gösteren değerlendirme formu örneğine yer verilmektedir:

Tablo 2. 9. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Örnek Form

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU (BEYAZ YAKALILAR İÇİN)							
DEĞERLENDİRİLENE AİT KİŞİSEL BİLGİLER							
Adı Soyadı: Görevi:				Çalıştığı Bölüm: Değerleme Tarihi:			
DEĞERLEME KRİTERLERİ	Yetersiz (1)	Ortanın Altı (2)	Orta (3)	Başarılı (4)	Çok Başarılı (5)	1.Kademe Yönetici	2.Kademe Yönetici
A.MESLEKİ YETERLİLİK							
İş Bilgisi	4	8	12	16	20		
Verimlilik	3	6	9	12	15		
İş Kalitesi	5	10	15	20	25		
Sorumluluk	2	4	6	8	10		
Problem Çözme ve Yenilikçilik	2	4	6	8	10		
B.DAVRANIŞSAL YETERLİLİK							
İnsan İlişkileri	2	4	6	8	10		
Ekip Çalışması	1	2	3	4	5		
Devamlılık	1	2	3	4	5		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI							
PERFORMANS DEĞERLENDİRME PUAN SKALASI							
0-20 Yetersiz	21-40 Ortanın Altı	41-60 Orta	61-80 İyi	81-100 Çok İyi			
KİŞİSEL GELİŞİM İHTİYACI							
Geliştirilmesi Gereken Yönleri:							
Daha Üst Düzey Görev (Yöneticilik) Yapabilir mi?							
Değerlenen Kişi	1.Kademe Yönetici	2.Kademe Yönetici	Onaylayan				
İmza	Adı-Soyadı İmza	Adı-Soyadı İmza	Adı-Soyadı İmza				

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 245-246.

Aşağıdaki tabloda yöneticiler için değerlendirme formu örneğine yer verilmektedir:

Tablo 2. 10. Yöneticiler İçin Örnek Değerlendirme Formu

YÖNETİCİLER İÇİN ÖRNEK DEĞERLENDİRME FORMU					
Planlama ve Organize Etme	5	4	3	2	1
Yürütme	5	4	3	2	1
Koordinasyon	5	4	3	2	1
Etkin Denetim	5	4	3	2	1
Astlarını Geliştirme	5	4	3	2	1
Kaynakları Doğru Kullanma	5	4	3	2	1
İkna Yeteneği	5	4	3	2	1
Yetki Devri	5	4	3	2	1
Astlarla İlişkiler	5	4	3	2	1
Kurumu Temsil	5	4	3	2	1
TOPLAM PUAN					

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 247.

Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, ilk kez 1947 yılında Fitts ve Jones tarafından hava araçlarında pilotların hatalarına ilişkin tecrübelerinin sınıflandırılması için oluşturulmuştu. İlk başta “kritik olay” kavramı yerine “hata” kelimesi kullanılmaktaydı (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617). Bu yöntemde, yönetici çalışanı gözlemleyerek çalışanın başarı ya da başarısızlığına ilişkin özel çalışma davranışlarını ve kritik olayları kaydeder. Bireysel özellikleri değil bazı özel davranışları dikkate alınır. Bu yöntemde, farklı iş grupları için farklı performans kriterleri geliştirilmelidir. Çalışanların sürekli izlendiği hissine kapılması, bu yöntemin sakıncasıdır. Bu yöntemde, performans karşılaştırması pek mümkün değildir (Uyargil, 2017: 54). Bu yöntemde, çalışanın bir işte başarılı ya da başarısızlığını gösteren kritik olayları yapıp yapamadıkları belirlenmeye çalışılır. Değerlendiriciye, bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında ilginç olay olarak belirlenen durumları kaydetmeleri istenir. Bu kılavuzlardan bir tanesi,

- Fiziksel yeterlik
- Düşünsel yeterlik
- İş Alışkanlıkları ve Tutumları
- Bireysel Özellikler
- Kişilik olarak beş alanda otuz beş tür ilginç olay toplamıştır (Öz, 2017: 33-34).

Kritik olay yöntemi, çalışanın olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışlarının belirlenmesi ve değerlemenin sadece bu kritik olaylara göre yapılmasına dayanmaktadır (Akyol, 2011:108). Aşağıda kritik olay kayıt tablosu örneğine yer verilmektedir:

Tablo 2. 11. Kritik Olay Tablosu

Kurumsal Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunun nedenlerini önemsemedi c. Sorunun kaynağına inemedi.			a. Sorunların oluşacağını önceden sezebildi. b. Sorunun nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunun kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir bildirim gecikmesine neden oldu.		C	Olağanüstü gayretiyle fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Özel haberciyle gelen önemli bir bildirim ilgililere zamanında bildirmedi.			Açıklama: Arızayı herkesten önce fark edip haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 249.

Kritik olay yöntemiyle değerlendirmede, belirli bir dönem içinde çalışan tutum ve davranışlarının izlendiğinden ve doğrudan meydana gelen olayın kaydı yapıldığından daha tarafsızdır (Sabuncuoğlu, 2016: 249).

İşaretleme (Kontrol) Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışlarını gösteren bir tablo hazırlanır. Bu ifadeler, kritik olaylar esas alınarak geliştirilir. Değerlendiriciler çalışana uygun ifadeleri seçerek işaretlerler. Bu yöntemin, ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır (Uyargil, 2017: 54-55). Kontrol Listesi Yöntemi (Check List Method) olarak da adlandırılır. Değerlendirici, tabloda bulunan ifadelerden kişiye uygun olduğunu düşündüklerine

(X) işareti ile işaretlemektedir (Çetin, 2006: 58). Aşağıdaki tabloda kontrol listesi formu örneğine yer verilmektedir:

Tablo 2. 12. Kontrol Listesi Formu Örneği

Adı-Soyadı :	Departman:
Değerlendirenin Adı :	Tarih:
Aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve değerlediğiniz çalışanın davranış ve çalışma durumuna en çok uyan ifadelerin üzerine (X) işareti koyunuz. Çalışanın çalışmasını ve davranışlarını tam olarak göstermeyen ifadeleri işaretlemeyiniz.	
Yapacak işi yoksa kendine yeni bir hedef ve iş arar.	
İşinin gerektirdiği temel bilgileri iyi bilir.	
Astları, yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişisel gelişime önem verir.	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendine yeni bir iş verildiğinde işin nasıl yapılacağını sorar.	
Kendisini geliştirecek önerileri dikkate almaz.	
Hızlı öğrenir.	
Başka birinin desteği olmadan yeni bir işe girişmekten kaçınır.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliğine önem verir.	
Başladığı işi yarım bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle örnek alınır.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
İfade etme güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Kaynak: Çetin, 2006: 58.

Ağırlıklı İşaretleme Listesi Yöntemi

İşin uzmanları tarafından kritik olaylar ve bunların iş için önemini gösteren katsayılar belirlenir. Yöntemin uygulanmasında, yönetici, tablodaki çalışanın durumuna uyan ifadeleri işaretler ancak ifadenin katsayısından bilgisi olmaz.

Zorunlu Seçim Yöntemi

Bazı değerlendirme hatalarını engellemek için kullanılan bu yöntemde, değerlendirici iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Bu yöntemde, geri besleme sağlamak oldukça zordur (Uyargil, 2017: 54-55).

2.5.2.2.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemlerde, çalışanların ulaştıkları hedeflere, gerçekleştirdikleri sonuç ve çıktılara göre belirlenen bireysel standartlarla değerlendirilmesi esastır.

2.5.2.2.1.Direk İndeks Yöntemi

Bu yöntemde, performans standartları, ya yönetici tarafından doğrudan ya da yönetici ile çalışanın ortak çalışması sonucunda belirlenir. Hangi yöntemle belirlenirse belirlensin performans standartları, işin çıktısına/sonuca göre genel nitelikte ve nesnel kriterlere dayanır. Yönetici ve çalışanların değerlendirildiği kriterler farklıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyi puanla gösterildiğinden bu sayısal değerlerin toplamı başarının sayısal indeksini gösterecektir (Uyargil, 2017: 55-56).

2.5.2.2.2.Standartlar Yöntemi

Bu yöntem de direk indeks yöntemine benzemekle beraber genel çıktı kriterleri ve sayısal göstergeler kullanılmak yerine ortaya çıkan sonuçlar daha önce belirlenmiş performans standartları ile karşılaştırılır. Bu yöntem literatürde, amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan çalışanlara uygulanması olarak kabul edilmektedir (Uyargil, 2017: 56).

2.5.2.2.3.Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, modern yöntemler arasındadır. Sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Performans planlanması sürecinde, hedef belirlemenin önemi bu yöntemi dikkat çekici hale getirmektedir (Uyargil, 2017: 56). Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin orta ve alt yöneticilerle birlikte amaçları belirlemesi, kendilerinden beklenen sonuçlara çerçevesinde sorumluluklarının saptanmasını belirtmektedir. Buna göre, amaçlara göre yönetim yaklaşımı, altı temel süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler (Öz, 2017: 38-39):

1. Kurum Hedeflerinin Belirlenmesi,
2. Bölüm-Birim Hedeflerinin Ortaya Konması,
3. Bölüm-Birim Hedeflerinin Tartışılması,
4. Faaliyet-Proje Planlaması,
5. Sonuçların Ölçümü ve Değerlendirilmesi,
6. Geri Bildirimdir (Feed-Back).

Aşağıdaki tabloda hedeflere göre performans değerlendirme formu örneğine yer verilmektedir:

Tablo 2. 13. Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu

HEDEF ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU			
I) KİŞİSEL BİLGİLER			
ADI-SOYADI		PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI	.../.../.....
BÖLÜMÜ		İŞE GİRİŞ TARİHİ	.../.../.....
ÜNVANI-POZİSYONU		BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TARİHİ	.../.../.....
		SON TERFİ TARİHİ	.../.../.....
II) HEDEF DEĞERLENDİRME			
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEKLEŞME ORANI	DEĞERLENDİRME ORANI
İŞ ÜNİTESİ			
PROJE HEDEFİ			
BECERİ HEDEFİ			
TOPLAM PUAN			
HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/HEDEF SAYISI)		
DEĞERLENDİRİLEN (AST)			DEĞERLENDİREN (ÜST)
Tarih İmza			Tarih Ad-Soyad- Unvan-İmza

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 255.

2.5.3.Karma Yaklaşım

Kurumlar, yöneticiler ve çalışanlar birbirinden farklı hedef ve beklentilere sahip olduklarından ve bazı değerlendirme yöntemleri bazı durumlarda daha etkin olduklarından kurumlar bazı yöntemlerin avantajlarından faydalanmak için karma yaklaşımları tercih edebilmektedirler. Örneğin sıralama ve geleneksel değerlendirme skalaları yöntemleri kurumun hedeflerine ulaşmasında daha etkinken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı diğer yöntemler çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini daha çok karşılamaktadır. Karma yaklaşımı benimseyen kurumlar, performans planlama ve geri bildirim ağırlık veren amaçlara göre yönetim ile yönetici ve çalışanların beklentilerine cevap verirken geleneksel değerlendirme skalası ile de maaş, görevde yükselme vb kararların alınmasına destek sağlamaktadır. Karma yaklaşımın, artık yerleşmiş bir performans yönetim sistemi olup sorunları olan ve bunun nedenlerini belirleyebilmiş kurumlar tarafından uygulanması daha doğru olacaktır (Uyargil, 2017: 58).

2.5.4.Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik kavramı, yönetim terminolojisindeki yerini, McClelland'ın "Testing for Competence Rather Than Intelligence" adlı makalesinden sonra almıştır. McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında, işi iyi yapmak için hangi özelliklere ihtiyaç duyulduğu hakkında, doğrudan işi yapan kişiden başlayarak açık uçlu davranışsal olay görüşmeleri ile işte başarıyı sağlayan kişisel özelliklerin belirlendiğini belirtmektedir (Budak, 2016: 49-50). Bir diğer tanımda yetkinlik, "bir bireyin etkili iş performansına yol açacak temel bir karakteristik" olarak tanımlanmış olup çalışanın işinde yeterli ve başarılı olması için gerekli bireye ait özellikleri ifade eder. Özetle yetkinlik, ulaşılan sonuçlardan ziyade çalışanın etkili bir performans elde etmesi için gereken davranışlarla ilgilidir. Kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve tecrübe ile şekillenen gözlemlenebilir davranış ve eylemlerden oluşur. Yetkinlik, çalışanın başarılı olmasını sağlayan, bilgi, beceri ve davranışlarını kapsayan gözlemlenebilir özellikleri olarak da tanımlanmaktadır (Benligiray, 2003: 84-85).

Yetkinliğin beş özelliği vardır. Bunlar:

- Bilgi
- Beceri
- Gözlemlenebilir Davranış
- Tutum
- Üstün Performanstır.

Bir başka tanıma göre yetkinlik, üstün performansın elde edilmesinde belirleyici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır (Budak, 2016: 51-53). Bu noktada önemli bir diğer kavram olan motor beceri ise, yüksek düzeyde becerikli olanlar ile düşük düzeyde becerikli olanları ayırt eden özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda beceri yetkinliği, en az enerji ya da zaman harcayarak azami kesinlikle belli bir sonuca ulaşma becerisidir (Schmidt ve Wrisberg, 2012: 9).

2.5.4.1. Performans Değerlendirmede Yetkinlik ve Yetkinlik Yaklaşımları

Kurumun başarısını esas almak yerine sadece iş ve görev tanımlarına dayanan sistemler, yasal düzenlemeler kapsamında bir güvence oluşturabilseler de kurumsal ve bireysel performansı artırarak rekabette öne geçirecek katkıyı yapmakta yetersizdir. Zira geleneksel performans değerlendirme sistemleri genelde, ortalama başarı gösteren çalışanları korumak üzere tasarlanmıştır (Baltaş, 2013: 44). Yetkinliklerin değerlendirilmesi buna benzer sorunların çözümüne katkı sağlamıştır. İşe dayalı performans yönetiminin dayandığı hedeflerle birlikte yetkinlikler de değerlendirme ölçütleri arasında yer almaya başlamıştır. Bir kurumda yetkinliklerin açık ve anlaşılır şekilde tanımlanması, kilit önem taşımaktadır. Ayrıca, yetkinliklerin çalışan başarısı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğu, yetkinlik ve başarı arasında pozitif ilişki bulunduğunu destekleyen araştırmalar vardır. Yetkinlik çalışmalarının kurumsal strateji ile kurumsal ve bireysel performans arasındaki bağlantıyı kurmak amacıyla yüksek performans sahibi çalışanlar üzerinde odaklanması sonucunu ortaya çıkarmıştır ki bu durum yetkinliklerin performans yönetimi açısından önemini göstermektedir (Akyol, 2011:115- 116).

2.5.4.2.Yetkinlik Kriterleri ve Davranış Göstergeleri

Yapılan bir araştırma sonucuna göre, aşağıda sayılan 12 yetkinlik tüm meslekler ve pozisyonlar için başarıyı belirleyen ortak ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışmaya katılan kurumların hepsi söz konusu 12 yetkinliğin fark oluşturan, kuruma rekabet üstünlüğü sağlayan, başarıyı belirleyen yetkinlikler olduğunda ittifak etmişlerdir. Buna göre, fark yaratan yetkinlikler (Budak, 2016: 60-61):

Kişisel:

- 1.Öğrenmeye açıklık
- 2.İnisiyatif kullanma ve kontrollü risk alma
- 3.Dürüstlük ve kişisel güven
- 4.Esneklik
- 5.Özgüven

Ekip:

- 1.Problem çözme ve karar verme
- 2.Ekip çalışmasına uygunluk
- 3.Yenilikçilik/değişimcilik
- 4.İletişim ve etkileme

Süreç:

- 1.İç ve dış müşteri ve taleplere duyarlılık
- 2.Planlama ve kurumsallaştırma
- 3.Kalite ve sonuç odaklı olmaktır.

Herhangi bir krizi yönetebilme ve sağduyulu kalabilme becerisini göstermek de önemli bir yetkinliktir. Kriz ve olağanüstü durum yönetiminin etkin çalışması kriz yönetim takımının performansına bağlıdır. Bu nedenle, her kurumda olağandışı kriz durumlarını yönetebilecek bir takım oluşturulmalıdır (Korkmazyürek ve Basım, 2009: 34). Bu takımlarda çalışacak kamu görevlilerinde kriz yönetimine ilişkin yetkinliklerin aranması önemlidir.

2.5.4.2.1. Yöneticiler İçin Göstergeler

Yöneticiler için önemli olan yönetsel yetkinlikler olan; planlama, organizasyon ve koordinasyon yetkinliklerine ayrı bir bölüm olarak ayrıntılı olarak

değerlendirilmiştir. Bununla birlikte yüksek performans göstermesi beklenen kurumlarda çalışanların genel yetkinliklerine ilişkin olarak, bu kurumlarda çalışanların daha verimli çalıştığı, daha kaliteli ürün veya hizmeti daha düşük maliyetle elde ettikleri ön kabulü vardır. Bir yönetici, çalışan ya da müşteri yüksek performans esaslı çalışan bir kurumun kendilerine sağlayacağı avantaj ve rekabet üstünlüğünün farkındadır. Bu kurumların çalışanları kendilerini farklılaştıran bazı yetkinliklere sahiptirler. Barutçugil'e göre bu yetkinlikler (2015: 22-25):

- İletişim
- Esneklik
- Müzakere becerileri
- Yenilikçi Davranış
- Müşteri/vatandaş odaklı düşünme ve davranış
- Sürekli öğrenme ve iyileştirme
- Girişkenlik ve girişimcilik
- Diğerlerini koordine etme, yönetme ve geliştirme
- Farklılığa saygı
- Liderlik
- Ekip çalışması
- İş yönetimi

Bireysel olgunluktur. Henri Fayol, Genel ve Endüstriyel Yönetim kitabında, temel meslek ve çalışan gruplarının her birine karşılık gelen nitelikler bulunduğunu, bunların teknik yeterlilik, ticari yeterlilik, mali yeterlilik, yönetsel yeterlilik olduğunu belirtmiştir (Fayol, 1911: 32).

Analitik Düşünme, Doğru Karar Alma, Problem Çözme ve Sonuç Odaklılık Yetkinlikleri

Analitik düşünme, bir durumu bileşenlerine bölerek anlama ve sonuçlarını adım adım, süreç süreç inceleyerek değerlendirmek anlamına gelen bir yetkinliktir. Ortak davranış göstergeleri:

- Pek çok görev arasında önem derecesine göre öncelikli olanları belirleme,
- Karmaşık bir işi sistematik olarak yönetilebilecek parçalara bölebilmek,

- Olaylar ve durumlar arasında neden-sonuç ilişkilerini kurabilme,
- Risklere karşı önceden hazırlıklı olma, bir sonraki aşamayı öngörebilme,
- Çözüm yollarının değerlerini analitik yöntemlerle karşılaştırmalı olarak değerlendirebilme şeklinde ifade edilebilir.

Kavramsal düşünme, kısaca resmin bütünü tündengimsel bir yaklaşımla görebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Aralarında belirgin bağlantılar olmayan durumlar arasında bağlantı kurabilmeyi ve karmaşık durumlar arasında kilit önemde olanları belirleyebilmeyi gerektirir (Budak, 2016: 58-59).

Teknik uzmanlık ve öğrenme çabası yetkinliği, iş ile ilgili bilgiyi kullanıp geliştirirken diğerlerini eğitmek için çaba sarf etme istek ve gayretini içerir. Bu yetkinliğin davranışsal göstergeleri (Budak, 2016: 59):

- Güncel beceri ve bilgilere sahip olma gayretini,
- Mevcut uygulamanın gerisinde olup olmadığını görme isteği,
- Teknik problemleri çözmek için gönüllü olarak görev almayı,
- Yeni bilgi ve teknolojilere uyum konusunda değişim ajanı rolünü yerine getirmeyi içerir.

İletişim ve Temsil Yetkinlikleri

İlişki kurma yetkinliği, kurum hedeflerine ulaşılabilmesi için önemli olan insanlar veya takımlar ile sıcak ilişkiler kurabilme ve bu ilişkilerin devamını sağlayabilme becerisidir.

Kurumsal duyarlılık, kendi kurumu veya diğer kurumlardaki resmi ya da gayri resmi, görünen ya da görünmeyen ilişkileri anlayabilme ve öğrenebilme yeteneğini ifade eder. Bu yetkinliğe sahip kişi kararların alınmasında kimin/kimlerin etkili olduğunu, bu kişileri kimin etkileyebileceğini, yeni durumların kurumdaki kişileri ve grupları nasıl etkileyebileceğini öngörerek bilebilir. Kurumun biçimsel olmayan yapısını algılar. Hangi şartlarda neyin gerçekleştirilip neyin gerçekleştirilemeyeceğini bilir ve kurumu etkileyen problemleri, fırsatları, siyasi ve diğer güçleri tanımlayabilir.

Empati, başkalarını anlama istek ve yeteneğini ifade eder. Tam olarak, doğru bir şekilde konuşulmayan veya açıkça ifade edilmeyen düşünceleri, duyguları anlamak ve özetle kendi dışındakiler ile ilgili olma yeteneğidir. Empati, dinleme, başkalarına duyarlılık, başkalarının duyguları ile ilgili olma, kişilerarası anlayış birbirinin yerine kullanılabilen sözcük ve kavramlardır.

Etkileme yetkinliği, başkalarını kendi tarafına çekebilme, bir konuda kendisine destek sağlamak üzere ikna etme, inandırma, etkileme ve yönlendirebilme yeteneğidir. Bu yetkinliğe sahip kişi,

- Kendi tutum ve davranışlarının diğerleri üzerinde oluşturabileceği etkiyi itina ile değerlendirir,
- Verileri ve şekilleri nedensel olarak ilişkilendirebilir,
- Görsel ve işitsel öğelerden yararlanarak örnekler geliştirebilir,
- Siyasi veya diğer düzelmelerde ittifaklar ve kulis çalışmaları yapabilir,
- Etki oluşturmak üzere planlandığı şekilde bilgiyi paylaşır veya kendine saklayabilir (Budak, 2016: 56-57).

Planlama, Organizasyon ve Koordinasyon Yetkinlikleri

Yönetmel yetkinlikler, yöneticiler için önemli olan başkalarını geliştirme, talimat verme, takım çalışması ve işbirliği ile takım liderliği yetkinlikleridir.

Başkalarını geliştirme, birinin ya da birilerinin gelişimine katkıda bulunma istek ve gayretinden kaynaklanır. Bu yetkinliğe sahip olan kişi, ihtiyaç analizleri ve diğer yöntemlerle kişilerin gelişim ihtiyaçlarını belirler ve bunları karşılamak için etkili şekilde gayret gösterir. Bu çaba, rutin bir eğitim vermek veya düzenli olarak kişilerin eğitimlere gitmesini sağlamaktan daha üst düzeyde bir faaliyeti ifade eder.

Yönetmel talimat verebilme, başkalarını kendi isteğine uydurma isteğine karşılık gelir. Etkileyebilme yetkinliğinin ikna etme, nedensel olarak anlatma ve benzeri davranış göstergelerinin tersine bu yetkinlik sadece “ne yapacaklarının başkalarına söylenmesi” gibi bir boyuta sahiptir. Talimat vermektan tehdit etmeye kadar varabilen bu boyut, kişilik gücü ve pozisyonun verdiği gücün uygun şekilde ve etkili olarak kullanılması ile somut hale gelir.

Takım çalışması ve işbirliği, tek başına veya rekabet ederek çalışmak yerine başkaları ile yardımlaşma, birlikte çalışma, bir ekibin parçası olma isteğini ifade eder. Bu yetkinlik, bir ekibin üyesi olarak çalışılan durumlarda değerlendirilebilir.

Takım liderliği, takım içindeki liderlik rolünü yerine getirme eğiliminde kendini gösterir. Diğerlerini yönlendirme arzusunu ifade eder ve genelde biçimsel otorite ile birliktedir. En başarılı uygulamalar, takım çalışması ve iş birliği yetkinliği ile birlikte yapılabilir (Budak, 2016: 57-58).

Görev Bilinci, İş Bilgisi ve Kalitesi ile İş Alışkanlıkları Yetkinlikleri

Kişisel etkinlik yetkinlikleri, bireyin taşıdığı kişisel özelliklere karşılık gelmektedir. Kontrollü olma, öz güven sahibi olma, kuruma bağlılık, esneklik gibi özellikler kişinin diğer kişi ve olaylar karşısındaki olgunluğunu gösterir ve performansını etkiler.

Kontrollü olmak, duyguları kontrol edebilme ve stres altında dahi olumsuz davranışlardan kaçınabilme yeteneğine karşılık gelir. Genelde alt düzey yönetsel pozisyonlar ve stres altında tek başına çalışılan görevler için kritik önemdedir.

Özgüven, kişinin işini başarı ile gerçekleştirebilme güç ve yeteneğine sahip olduğuna inanmasıdır. Anlaşmazlık ve çatışma yerine çözüm ve duruma uygun yeni kararlar için hareket eder. Kendini güçlü ve etkileyici bir şekilde ifade edebilir.

Kuruma bağlılık, kişinin davranışlarını kurumun gereksinimleri, öncelikleri ve hedeflerine yönelik düzenleyebilme yeteneğine karşılık gelir. Kişi kurumdaki görevleri kişisel tercihlerinden daha öncelikli kabul eder.

Esneklik, birçok olay, birey ve grup ile çalışabilme yeteneğine karşılık gelir. Bu yetkinliğe sahip kişi, farklı ya da karşıt görüşleri anlar, durum farklılaştıkça değişiklikleri kolayca sahiplenebilir ve uyum sağlayabilir (Budak, 2016: 59-60).

Gelişime Açıklık Yetkinliği

Başarı yetkinlikleri ise başarma motivasyonu, geliştirme gayreti ile kalite ve düzen kaygısı yetkinliklerinden meydana gelmektedir.

Başarı motivasyonu, performansı geliştirmeye bir işi daha iyi yapmaya yönelik bir güdüdür. Kişiyi başarı için mücadele etmeye, kendisine yeni hedefler koymaya, başkalarının performansına ve kendi koyduğu mükemmellik standartlarına ulaşmaya yönlendirir. Bu kişisel standartlar, daha önceki başarılarla, yöneticilerin koyduğu hedeflere, kişisel hedeflere veya yeniliğe genelde mükemmelliğe yöneliktir.

Geliştirme çabası, bir işe ilişkin standartları aşmak veya istenmeksizin ve herhangi bir zorlama olmamasına rağmen önce işleri geliştirmeye, riskleri önleyip problemleri çözmeye, yeni imkanlar oluşturmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktır. Bu yetkinlik, kendini engellerle karşılaştığında mücadele etmek, fırsatları ortaya çıkarıp değerlendirmek, işin gerektirdiğinden fazlasını elde etmeye yönelik performans göstermek, diğerlerinin göremediği bir fırsat için önceden harekete geçmek şeklinde kendini gösterir.

Disiplin ve kurallara uyma ile kalite ve düzen kaygısı, çalışma ortamında belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bir yetkinlik türüdür. Hataların en aza indirgenmesi, işin ve bilginin kontrol edilmesi ile yüksek kalite standartlarına ulaşmak, daha etkin teşkilat yapısı oluşturmak amacıyla sistemler geliştirilmesi, bu yetkinlik kapsamındadır. İşin, bilginin kontrolü ve yönetilmesi, görev tanımlarının açık olması konusunda ısrar, bilgi sistemlerinin kurulması ve devamının sağlanması davranışlarıyla kendini gösterir (Budak, 2016: 56).

Sorumluluk Alma Yetkinliği

Değerlendirmeye dahil edilmesi gereken kriterler başlığı altında, kişilik özellikleri içerisinde çalışanların tutum, yargı ve sağduyu, dış görünüş, inisiyatif, arkadaşlarına karşı tavrı, işbirliği isteği, güvenilirliği, ağır başlılığı vs. kişilik özellikleri sayılmaktadır. Yine Türkiye’de küresel ölçekli bir firmada en çok kullanılan kriterler arasında; işbirliği ve takım çalışması, inisiyatif alma ve düzeni oluşturma özellikleri sayılmaktadır (Bingöl, 2014: 381-383).

2.5.4.2.2. Yöneticiler Dışındaki Çalışanlar İçin Bireysel Performans Yetkinlik Kriterleri ve Davranış Göstergeleri

Yöneticiler dışındaki çalışanların yetkinlik kriter ve davranış göstergeleri olarak;

- İş Bilgisi ve Kalitesi
- İletişim ve İşbirliği, Ekip Çalışması
- Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları
- Disiplin ve Kurallara Uyma
- Gelişime Açıklık

Özellik ve davranış göstergeleri ön plana çıkmaktadır. Kamil Ufuk BİLGİN bu kapsamdaki performans ölçütlerini,

- Kişisel Ölçütler
- Görev/İş Ölçütleri

olarak ikiye, görev/iş ölçütlerini de yönetsel beceri ölçütleri, performans ölçütleri, meslek bilgisi ölçütleri, mesleki tutum ve davranış ölçütleri olarak dörde ayırmaktadır. Kişisel ölçütlerin % 40, görev/iş ölçütlerinin ise % 60 etkisi olmasının gerektiğini belirtmiştir. Buna göre (Bilgin, 2015: 238-239),

Kişisel Ölçütler:

- Temiz, özgüvenli ve bakımlı olma
- Dikkatli ve düzenli olma
- Kötü alışkanlıkları olmama
- Zeka ve akıl
- Dürüstlük
- Güvenilirlik
- Çalışkanlık
- Yapıcı olma
- Sözlü ve yazılı ifade edebilme

Yönetsel Beceri Ölçütleri:

- Karar verme
- Rehberlik etme
- Tarafsızlık
- Gelişime açıklık
- Liderlik

- Planlama
- Motivasyon
- Yetki devri
- Kuruluşu temsil etme

Performans Ölçütleri:

- Başarıyla bitirilmiş iş sayısı
- Başarıyla bitirilmiş iş kalitesi

Meslek Bilgisi Ölçütleri:

- İş kalitesi bilgisi
- İş düzeni kurma bilgisi
- Deneyime dayalı meslek bilgisi
- Görev alanı bilgisi
- İş mevzuatı bilgisi
- İş standardı ve eğitime dayalı meslek bilgisi
- Kuruma özgü iş bilgisi
- İş geliştirme bilgisi

Mesleki Tutum ve Davranış Ölçütleri:

- Disiplin kurallarına uyum
- Üstlere karşı yapıcı olma
- Dinamik ve gayretli olma
- Dinamik ve gayretli olma
- Analitik düşünme
- Etkili iletişim kurma
- Astlara karşı yol gösterici olma
- Takım çalışmasına yatkınlık
- Araştırmacı olma
- Yeniliklere açık olmadır.

2.5.5.Değerlendirme Merkezleri ile BPD

Değerlendirme merkezi ile bir kurum çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi, birden çok sayıda yetkin dış değerlendiricinin bir araya gelerek

adayları ya da çalışanları çok farklı açılardan birden çok uygulama içerisinde gözlemlemesine dayanır. Uygulama sonrasında, değerlendiriciler bir araya gelir, aday ya da çalışanla ilgili gözlem ve değerlendirmelerini ayrıntılı olarak tartışır ve ortak bir sonuca varırlar. Değerlendirme merkezlerine ihtiyaç duyulmasının nedeni, yüksek rekabet ortamında başarılı olacak çalışanların birden çok yetkinlik ve özelliğe sahip olması gerekliliğidir (Baltaş, 2016: 171-172).

2.5.6. BPD Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Çok çeşitli bireysel performans değerlendirme yöntemleri, olumlu ve olumsuz yönleri açısından aşağıdaki tabloda karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2. 14. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırması

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Davranış Bek.Skala	Davranış Göz. Skl.	Amaçlara göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Kurumsal kararlara katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllendirmeye katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Geliştirme ihtiyacının belirlenmesine katkı	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gereken para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük /orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler için gereken beceri	Düşük	Düşük/ orta	Orta	Orta	Yüksek

Kaynak: Uyargil, 2013: 57.

Aşağıdaki tabloda ise bireysel performans değerlendirme yöntemlerinin güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2. 15. BPD Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

	Kritik Olay Yöntemi	Davranışsal Değerlendirme Skalaları	Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi
Anlamli Boyutlar	Bazen	Genellikle	Genellikle
Gerekli Zaman	Orta	Yüksek	Yüksek
Geliştirme Maliyeti	Düşük	Yüksek	Orta
Muhtemel Hata Payı	Orta	Düşük	Düşük
Astlarca Kabul Görme Derecesi	Orta	Yüksek	Yüksek
Üst Yönetimce Kabul Görme	Orta	Yüksek	Yüksek
Ödüllendirmede Kullanışlılığı	Orta	İyi	İyi
Danışmanlıkta Kullanışlılığı	Orta	İyi	İyi
Terfi Değerlendirmedeki Kullanışlılığı	Orta	Orta	Orta

Kaynak: Çetin, 2006: 70.

2.6.BPD Süreci

Performans değerlendirmenin, stratejik planlama ve amaç belirleme gibi yönetsel süreçlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiği açıktır. Bu şekilde performans değerlendirme sürecini,

- Kurum için vizyon ve misyonunun belirlenmesi,
- Stratejik amaçların belirlenmesi ile stratejik planların hazırlanması,
- Kurumsal amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Birimler için kilit sonuç göstergelerinin tanımlanması,
- Gösterge ve etkinlik kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanlarla iletişim halinde çalışan bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- Her hedef için performans standartları belirlenmesi,

- Her çalışan için eylem planları yapılması,
- Her hedefin/standartın durumunun dönemsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Performans açıkların ortaya çıkması halinde bunları kapatmak için rehberlik ve eğitim verilmesi,
- Yapılan değerlendirme ve sıralamanın resmi olarak çalışanların kayıtlarına aktarılması şeklinde aşamalandırılabilir. Hedeflere göre yönetim anlayışında ise performans değerlendirme sürecinde çalışanlara bireysel hedefler verilmesi ve bu hedeflere ulaşma derecesinin biçimsel olarak ölçülmesi süreçleri ana unsurdur (Barutçugil, 2015: 211).

Performans yönetim sisteminde performans değerlendirmesi, kesinlikle performans planlama ve hedef belirleme süreçlerinden sonra yapılmalıdır. Performansı önceden planlanmamış, kendisi için hedefler belirlenmemiş ve hedefleri kendine bildirilmemiş bir çalışan, yöneticinin kendinden neler beklediğini, kriter ve standartların neler olduğunu ve standartları hangi oranda aşarsa başarılı kabul edileceğini bilemeyecektir. Performans değerlendirme süreci boyunca yönetici ve çalışanı her daim iletişim halinde olmalıdır. Yönetici çalışanına rehberliğe devam ederken çalışanın performansını gözlemeye devam eder. Aynı zamanda çalışanına geri-besleme sağlamayı da sürdürür. Performans değerlendirmesi sadece bir form doldurmaktan ibaret değildir. Dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin derlenip özetlenmesi olarak nitelendirilebilir. Bu süreç durağan değil dinamik bir süreçtir (Uyargil, 2017: 78-79).

2.6.1.Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

Cavide Uyargil'e göre, kurumsal yönetimde kontrol süreci, önceden belirlenen standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır. Kontrol süreci reaktif ve proaktif kontrol olarak iki boyutta değerlendirilebilir. Reaktif kontrol, düzeltici önlemleri içeren kontroldür. Hedeflerden ya da istenen performanstan sapmalar olduğunda, düzeltici önlemler alınarak geri-besleme ile süreç yeniden başlatılır. Proaktif kontrolde ise, sapmalar önceden tahmin edilerek gerekli önlemler,

sorunlar ortaya çıkmadan önce ele alınmaktadır. Bu sürecin alt süreçleri ise sorunun tanımlaması, öneminin belirlenmesi, nedenlerinin analizidir (2017: 79-84).

2.6.2. BPD Sürecinde Yapılabilecek Hatalar

Çalışanların performansının ölçülmesi, izlenmesi ve gelişimini amaçlayan performans değerlendirmesi uygulamaları bazen dirençle karşılaşabilmektedir. Bu direncin bir kısmı, değerlendirme sürecindeki hatalardan kaynaklanabilmektedir. Yöneticilerin performans değerlendirmesini kendi asli işleri olarak görmemeleri ve insan kaynakları formalitelerinden biri olan tali bir iş olarak değerlendirmeleri en sık rastlanan tepkilerden biridir. Pek çok yönetici, performans değerlendirme sürecine ayıracak zamanları olmadığından yakınmaktadırlar. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunların önemli bir bölümü de sistemi bilmemekten ya da yeterince bilgilendirilmemiş olmaktan kaynaklanmaktadır (Öz, 2017: 40).

Bireysel performans değerlendirme sürecinde yapılabilecek hatalar; hale etkisi, belirli derecelere yönelme, yakın zamanda gerçekleşen olaylardan etkilenme, kontrast hataları, kişisel önyargılar, pozisyondan etkilenme, açık görüşmede çatışma, atıf hataları olarak sayılabilmektedir.

2.6.2.1.Hale Etkisi

Hale etkisi, değerlendirme yapan kişinin, çalışanın performansındaki belirgin özellikler arasındaki farkları ayırt edememesi ve hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Bu durumun sebeplerinden ilki, ilk izlenime göre değerlendirme yapmaktır. Bir diğer nedeni de, çalışanın performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve bunun bütün değerlendirmeyi etkilemesidir (Öz, 2017: 40). Değerlendirme yapanın, performansını değerlendirdiği çalışanın genel imajına ve durumuna dayanarak karar vermesinden kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2015: 230).

2.6.2.2.Belirli Derecelere Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak performansını değerlendirdiği çalışanlara, performanslarının üzerinde ya da altında puan verme eğilimi gösterirler. Yani “düşük notlu” ya da “bol notlu” durlar. Bu durumun nedenleri;

- Çalışanları tarafından sevilme isteği,
- Çalışanlarla çatışmadan kaçınma isteği,
- Diğer değerlendiricilerin daha yüksek puan vermeleri halinde, onların çalışanlarının daha avantajlı hale gelebileceği düşüncesi,
- Çalışanları motive etme isteği,
- Kendi çalışanlarının başarısının yüksek olduğunu göstererek kendisinin başarılı yönetici olduğunu gösterme arzusu,
- Sevmediği bir çalışanın başka bir birime geçmesini sağlama isteği,
- Performansı çok başarılı değerlendirilen çalışanın kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini zor beğenen yönetici olarak yansıtma isteği,
- Standartların ulaşılamayacak ölçüde yüksek olduğu kanaati olabilir.

Buna benzer hataların önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesi ile normal dağılım eğrisine ulaşılması önerenler bulunmakla birlikte bu uygulamanın da sakıncaları vardır. Bir diğer eğilim de değerlendiricilerin çok yüksek ya da çok düşük puanlardan kaçınarak sürekli ortalama bir değerlendirme yapmak istemeleridir. Değerlendiren kişi, çalışanın performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ortalama puanlara yönelebilmektedir. Bazı sistemlerde ise çok düşük ya da yüksek değerlendirmelerden ek bilgi ve açıklamalar istendiğinden ve bu da yöneticilere ek iş yükü getireceğinden yöneticiler ortalama puan verme eğilimine girebilmektedirler. Bu durumların tamamı, gerçekçi performans değerlendirmesi yapılması zorlaşacaktır (Öz, 2017: 44). Ortalama değerler vermek eğilimi hiçbir tarafa bir yarar sağlamaz ve karar vermeyi de zorlaştırır. Bu nedenle bu konu ile ilgili olarak değerlendiricinin eğitilmesi bir zarurettir (Barutçugil, 2015: 231).

2.6.2.3.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Kurumlarda performans değerlendirmeleri çoğunlukla yılda bir kez yapılmaktadır. Bu süre zarfında, yöneticinin zihninde son birkaç ayda yaşananlar kalmaktadır. Bu hatadan kaçınmak için yöneticilere dönem boyunca performansla ilgili notlar tutmaları önerilmektedir. Ancak çalışan değerlendirme dönemi yaklaştığında performansını bilerek yükseltiyor ve sonrasında eski temposuna

dönüyor ise yöneticilerin bu durumu fark etmeleri ve dikkate almaları gerekir (Öz, 2017: 44-45). Bu hatadan kaçınmak için için geçmiş performansla son dönem performansı birlikte değerlendirilebilir (Barutçugil, 2015: 231).

2.6.2.4.Kontrast Hataları

Değerlendiricilerin çok sayıda çalışan performansını değerlendirmek için kısa bir süresi var ise ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmak kaçınılmaz hale gelebilmekte ve bu durumda her çalışan kendinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Bu hatanın önüne geçebilmek için kişilerin rastgele belirlenen karışık bir sıralama ile değerlendirilmesi önerilmektedir (Öz, 2017: 46). Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi edinmek bu hatanın etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2015: 232).

2.6.2.5.Kişisel Önyargılar

Bazı durumlarda, değerlendirici ile değerlendirdiği çalışan arasında geçmişteki ilişkileri, yaş, cinsiyet, din, ırka ilişkin önyargılar, değerlendirmeyi etkileyebilir. Özellikle sıralama yöntemi, bu hata için müsaittir. Değerlendirmelerde, ayrıntılı iş tanımlarından faydalanmak bu noktada yardımcı olabilir. Bu konunun da eğitim müfredatına dahil edilmesi değerlendirmelerin yansızlığının sağlanması açısından önemlidir (Öz, 2017: 46).

2.6.2.6.Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiriciler performans değerlendirmede, çalışanların buldukları pozisyonun etkisinde kalarak kurumda önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenleri düşük performans düzeyinde değerlendirebilirler. Özellikle sıralama yönteminde bu durumla karşılaşılabilir (Uyargil, 2017: 91).

2.6.2.7.Açık Görüşmede Çatışma

Gerek hedeflerin belirlenmesi sürecinde gerekse değerlendirme sonuçlarının çalışana bildirilmesi sürecinden değerlendirilen çalışanın güçlü bir memnuniyetsizliği söz konusu ise tartışma ve çatışma ortamına girilebilir.

Değerlendirici değerlendirilen çalışanla yaptığı görüşmede, değerlendirme puanı, değerlendirmenin adil olup olmaması, tarafların iyi niyetli olup olmamaları, değerlendirme biçimi vb. konularda çatışma ve tartışma çıkması olasıdır. Bu çatışma, değerlendiriciyi, çalışanın performansını olduğundan daha düşük değerlendirmesine de neden olabilir. Çatışmanın devamıçalışma ortamında huzursuzluğa neden olabilir (Özmercan, 2016: 23).

2.6.2.8. Atıf Hataları

Kişiler kendisinin ya da diğer kişilerin davranışlarını açıklarken farkında olmasa da belli varsayımları esas alabilir. Temel atıf hatası, performans değerlendirmesi yaparken davranışların nedenlerini dışsal faktörleri dikkate almadan doğrudan çalışanın kişiliğine atfetmektir. Bu hatadan kaçınabilmek için özellikle sonuçlara/hedeflere ulaşma derecesi esas alınarak tarafsız şekilde nesnel kriterlere göre değerlendirme yapmaktır.

Yine değerlendiricinin performansa ilişkin günlük notlar tutmasının, değerlendirme sonuçlarının etkinliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek diğer bazı hata örnekleri ise (Barutçugil, 2015: 232-236):

- Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına ağırlık verilmesi,
- Değerlendirmenin suçlama değil iyileştirme amaçlı yapıldığının unutulması,
- Puanlama formunun nesnel, tarafsız bir araç olduğunun düşünülmesi,
- Ücreti etkilemiyorsa performans değerlendirmesinin dikkate alınmaması,
- Değerlendirme toplantılarının ertelenmesi ya da iptal edilmesi,
- Önemsiz hususların ölçülüp değerlendirilmesi,
- Çalışanların beklemedikleri sürprizlerle karşılaşmaları,
- Bütün çalışanların ve süreçlerin aynı usul ve kriterlerle değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirilmesi sürecinde, bu hatalara düşmekten kaçınılması gerekmektedir.

2.6.3. BPD’de Güvenilirlik ve Geçerlilik

Performans değerlendirmesi pek çok değişkenin etkisine açıktır. Bu etkileri en aza indirgeyebilmek için, kullanılan ölçütlerin geçerliliği ve güvenilirliği önem taşımaktadır. Bu noktada bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçütlerin esas alınmasında yarar vardır (Yerli, 2006: 45). Performans yönetimi sisteminde, değerlendirmeler ile elde edilen bilgilerin güvenilirliği ve geçerliliği önemli bir konudur. Bu verilerin uygulanabilirliği geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak, veriler geçerli ve güvenilir olmazsa kurumsal güvenilirlik ve etkinlik azalacaktır.

2.6.3.1. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede güvenilirlik, belli şartlarda farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı şartlarda bir kişiyi birden çok kez değerlendirmesinden doğan sonuçlar arasındaki tutarlılık ve uyumluluk olarak ifade edilebilir.

Güvenirliği artırmak için birçok değerlendirme yönteminde, aynı kişinin birden çok değerlendirici tarafından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler arasında tutarlılık olması aranmaktadır. Bu durumda bütün yöneticilerin çalışanı yakından tanımaları gerekmektedir. Bir yöneticinin değerlendirmesinin diğer değerlendirmeleri etkileme olasılığı da güvenilirliği olumsuz etkileyen bir etmendir. Değerlendirme yöntemleri ve hataları konusunda yöneticiler eğitildikçe güvenilirliğin arttığı görülmektedir (Uyargil, 2017: 93-95).

2.6.3.2. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı, değerlendirilen çalışanların değerlendirme sonuçları ile çalıştıkları kuruma yaptıkları gerçek katkıları arasındaki farklılığı ifade etmektedir. Bir başka deyişle, değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin kurum amaçlarına katkı farklılıklarını gerçeğe yakın olarak yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre, gerçekleşen performansa ilişkin performansın puanlanması halinde değerlendirmenin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır. Belli derecelere yönelme, hale etkisi gibi değerlendirme hataları da geçerliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Uyargil, 2017: 95-96).

2.6.4. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Performans görüşmeleri, değerlendirilen çalışana geçmiş performansı ile gelecekteki muhtemel performansı hakkında ortaya çıkan bilginin geribildirim yoluyla aktarıldığı görüşmelerdir. Bu görüşmeler yolu ile her çalışanla ayrı ayrı görüşülmekte ve çalışanlar yöneticilerinin kendilerini nasıl değerlendirdikleri, eksiklerinin neler olduğu, işlerini nasıl daha iyi yapabilecekleri gibi konularda bilgi sahibi olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 238).

2.7. BPD’de Geri Bildirim

Geleneksel yaklaşımlarla yönetilen kurumlarda, değerlendirme sonuçları, çalışanlara doğrudan bildirilmemekte, terfi ya da ücret artışı gibi dolaylı uygulamalar yoluyla çalışana sonuçlar iletilmektedir. Modern yaklaşımla yönetilen kurumlarda ise çalışanlar ve yöneticiler arasında performans geri bildirimini doğrudan yapılmaktadır. Vatandaştan alınan geri bildirim kurum başarısının değerlendirilmesi, misyon, strateji ve amaç belirlenmesi açısından, çalışanlardan alınan geribildirim ise kurum amaçlarının çalışanlarla ilişkilendirilmesi ve çalışan beklentilerinin karşılanmasında kullanıldığı belirtilebilir (Akyol, 2011: 92-93).

Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geribildirim anlaşılır ve akıcı bir rapora dökülmesi, sorunları çözmeye olumlu yaklaşımlar geliştirilmesi, tarafsız olunması da önem taşımaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006:197-198).

Çalışanlar, performanslarının ne ölçüde olduğunu ve işlerinde ne kadar başarılı olduklarını bilmek isterler. Etkili bir değerlendirme sistemi de çalışanlara sürekli olarak geri-bildirim sağlamalıdır. Performans değerlendirme çalışmalarından önce, çalışmaların amacı hakkında bilgi verilmelidir. Performans değerlendirme sonuçları hakkında da bilgi verilmelidir. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim, performans değerlendirme dönemi dışında da sürekli olmalıdır. Performansa ilişkin bilgiler çalışandan gizlenmemelidir (Uysal, 2014: 88).

2.8. Bireysel Performansın Geliştirilmesi

Çalışanın performansını geliştirmek, kurumun amaçlarına ulaşmasına yardım eder, insan kaynaklarının kalitesini artırır, sürekli öğrenme ve gelişim için gerekli

ortamı oluşturur. Bu noktada, performans geliştirme planının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte, atılacak adımların belirlenmesi, çalışana yardım edecek kişilerin isimleri, nihai hedefler, başarının nasıl değerlendirileceğinin bir ifadesi yer almalıdır. Bireysel performansın geliştirilmesi için uygulanabilecek faaliyetleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Barutçugil, 2015:256-258):

- Eğitim ve geliştirme programları düzenlemek
- Mesleki kurumlara üyelik ve faaliyetlerine katılım sağlamak
- Rehberlik ya da danışmanlık hizmeti almak
- Mesleki araştırmalar yapmak ve makaleler yayımlamak
- İşbaşı eğitim çalışmaları yapmak
- Sertifika programları düzenlemek
- Eğitim ve danışmanlık kuruluşlarından eğitim almak
- Uyum programları düzenlemek
- Staj programları ile diğer kurumları ziyaret
- Bilgisayara dayalı eğitim verilmesi
- Projelere katılım.

Performansın geliştirilmesi için uygulanacak her eğitim programının başarılı olmasında, çalışanların ve kurumun hedeflerinin eğitim programının içeriği ile ilişkilendirilmiş olması da önemli rol oynamaktadır (Baltaş, 2016: 206-210).

Performans düşüklüğünün çok önemli bir nedeni de motivasyon düşüklüğü olabilir. Bu nedenle motivasyonun artırılması için (Barutçugil, 2015: 97-108),

- Çalışanın yaptığı işin takdir edilmesi ve gerektiğinde ödüllendirilmesi,
- Çalışana samimi ve içten şekilde ilgi göstermek,
- Pozitif rekabet ortamı oluşturmak,
- Çalışanla gurur duymak,
- Sorumluluğun yetki devri yoluyla çalışana aktarılması,
- Ücret ile ödüllendirme yöntemleri kullanılabilir. Yine çalışanlarının işten mutluluk düzeyinin ölçülmesi, çalışanların dinlenmesi, geri-bildirim, rehberlik ve danışmanlık; performans sorunlarının çözümünde ve bireysel performansın geliştirilmesinde kullanılacak önemli araçlardır.

Performansın zayıf olduğunun anlaşıldığı ya da geliştirilmesinde fayda görüldüğü durumlarda, performans geliştirmede kullanılan stratejiler, personel danışmanlığı, eğitim faaliyetleri, özel rehberlik, koçluk, işe ilişkin değişiklikler, psikolojik sözleşme, engelli çalışanların performans değerlendirilmesi, disiplinle ilgili gelişme planı olarak sayılabilmektedir.

2.9. Değerlendirme Sonuçlarının Etkilediği Alanlar

Performans değerlendirmesinin, performansının geliştirilmesi ve doğru kararların alınmasına katkı şeklinde iki ana fonksiyonu vardır. Performans değerlendirmesinin etkilediği en önemli alan performans artışıdır. Yine önemli bazı yönetsel kararların alınmasında da etkili olmaktadır.

Performans değerlendirmesi sonuçları ile çalışanların birbirini daha iyi tanınması ve kurum içi iletişim ile ilişkilerin gelişmesi sağlanmakta, geleceğe yönelik kararlar daha doğru ve etkin şekilde alınabilmektedir. Planlama ve kontrolün etkinliğini artmakta, kimlere yetki devri yapılabileceği belirlenebilmektedir. Performans değerlendirmesi, çalışanı işe yöneltici ve özendirici etki oluşturabildiği gibi çalışanda yüksek moral ve güven duygusu da oluşturmaktadır (Akyol, 2011:110-111).

Çalışma performansı hakkındaki edinilen bilgiler, kurumsal aidiyetin ve motivasyonun artırılması, stratejik planlama, ücret artışının nasıl yapılacağı, eğitim ve geliştirme, personel seçme ve istihdam, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararlar da dikkate alınmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:106-107). İnsan kaynakları yönetiminde performans ölçümü ve değerlendirilmesi tek başına yeterli değildir. Bu sonuçların çalışanlarla paylaşılması, çalışanların kariyer yönetiminde, ücret ve motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, yükselme, iş değişikliği, iş genişletme ve zenginleştirme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi alanlarda kullanımı performans değerlendirmesini önemli hale getirecektir (Eryılmaz, 2015: 322-323).

Performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri, planlama, sorun çözme, karar verme, geliştirme, yönlendirme ve yönetme konularında idarelere bilgi sağlayarak katkıda bulunmaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 197-198). Performans

değerlendirme sistemi diğer kullanım alanlarının yanı sıra; görev tanımlarının yeniden yapılandırılması, personeli uyarma, disiplin işlemleri ve işten çıkarma kararları, işgücü ihtiyacının belirlenmesi alanlarında da kullanılabilir (Kakan, 2010: 66).

2.9.1.Görevde Yükselme ve Kariyer

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca takip ettiği bir dizi iş, işlem ve faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda kariyer, çalışanların çalışma hayatı boyunca yürüttükleri işleri, her alandaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Kariyer yönetimi ise, kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını kapsayan, hem kurumun hem de çalışanların ihtiyaçları ile taleplerini karşılayacak şekilde kariyer planlanmasını ve yönetilmesini içeren kurumsal süreçlerin tasarımı ve hayata geçirilmesidir. Kurumlar, çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyerek ve performans verilerini kullanmak suretiyle kurumsal performansını artırabildikleri gibi hem yönetici hem de çalışanlarının kurumsal aidiyetlerini de güçlendirebilirler (Çetin, 2006: 131).

İnsan kaynakları planlaması sürecinde, tüm kurum çalışanlarının özellikle anahtar konumda olan yöneticilerin yükselme potansiyelleri ve kapasitelerini ortaya koyan veriler olmalıdır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi, kurum insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek çalışanların yükselmesi gibi kararların bilimsel ölçütlere göre yapılmasına yardım eder (Bingöl, 2014: 373- 376). Çalışanlar, yapıcı ve özverili çalışmalarının sonucu olarak geribildirim almak isterler ve kurum içinde kariyerlerinin ne şekilde ilerlediğini görme imkanı bulurlar. Özellikle başarılı çalışanlar, doğal olarak çalışmasının karşılığını görmeyi arzu ederler (Uysal, 2014: 19).

Bütün bunlarla beraber, çalışanların yaşadığı stresin bir bölümü; iş garantisi, terfi, görev değişimi ve gelişim ile ilgilidir. Çalışanlar kurumda daha üst görevlere ilerlemek ister ve bu yönde çaba harcarlar. Bu gayretlerinin karşılık görüp görmemesi veya düşük performans nedeniyle daha alt düzey bir göreve geçmek çalışanlar üzerinde psikolojik bir baskı oluşturabilir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 274-275).

2.9.2. Görevden Çıkarma

Performans yetersizliği nedeniyle işten çıkarma söz konusu olduğunda, çalışanların kurumla ilişkileri hemen kesilmemeli, eğitim programları ile gelişimleri izlenmelidir. Herhangi bir gelişim gösteremeyen çalışanların ise kurumla ilişkisinin kesilmesi bu aşamada değerlendirilmelidir. Her halükarda, kurumda performansın bir dönemlik değerlendirme sonuçlarına göre düşük ya da yetersiz olması nedeniyle işten çıkarma kararı verilmemelidir (Akyol, 2011: 111-112).

Bir çalışanın görevine son verilmesine ilişkin nihai karar alınırken aşağıda sayılan hususlara dikkat etmek önem taşımaktadır. Bunlar (Barutçugil, 2015: 119):

- İşten çıkarma kararı tek başına ve hızlı bir şekilde verilmemelidir.
- Bütün belgeler düzenlenene kadar işe son verme işlemi tamamlanmamalıdır.
- Öfkeli ve stresli bir zamanda herhangi bir çalışanın işine/görevine son verilmemeli, bu karar her zaman başvurulacak en son adım olmalıdır.

Görevden çıkarma ile ilgili görüşme yapılması gerekiyor ise insan kaynakları biriminden bir kişinin de görüşmeye katılmasında fayda vardır. Bu görüşmeyi çok uzun tutmamak gerekir. Genel ifadeler ile işin yürümediği açıklanmalıdır. Bu görüşmede kişinin saygınlığı kesinlikle zedelenmemelidir (Luecke, 2006: 159-162). Eğer bir çalışanın işine son verilmesi gündeme gelmişse, yöneticiler öncelikle performansı geliştirmek için yeterli çaba gösterilip gösterilmediğini gözden geçirmelidirler. Başvurulmak zorunda kalınan bu durumun nedenlerini açıklayabilmeli ve buna ilişkin belgeler ortaya koyabilmelidirler. İşten çıkarmanın nedenleriyle ilgili yapılan görüşmede, çalışanın şahsı üzerinde değil, onun kabul edilemez olarak değerlendirilen performansı üzerine yoğunlaşılmalıdır (Çetin, 2006: 139).

Tabi bu noktada 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi kamu görevlileri ile İş Kanununa tabi olarak çalışanlar arasında farklılık vardır. 657 sayılı DMK performansı Devlet memurluğundan çıkarılma nedenlerinden biri olarak düzenlememiştir. Ancak halihazırda yürürlükte olan İş Kanununa göre, işverenlere, verimi ile ilgili nedenlerle yani performansı ile ilgili nedenlerle savunması alınmak suretiyle iş akdinin feshedilebileceği hüküm altına alınmıştır. Bu noktada performans

değerlendirme sonuçlarının uygulanması aşamasında, çalışanın statüsüne dikkat edilmesi yerinde olacaktır.

2.9.3.Görev ya da Görev Yeri Değişikliği

Performans değerlendirme sonuçlarına göre iş/görev değişikliği (rotasyon), iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalarla çalışan performansının azalmasının önüne geçilebilmektedir (Akyol, 2011: 112). İş/görev değişikliği (Rotasyon) yöntemi dikey ve yatay olarak ikiye ayrılabilir. Yatay görev değişikliği aynı kademede farklı görevlerde bulunmayı ifade ederken dikey rotasyon ise bir üst kademeye görev değişikliği olarak tanımlanabilir. Bu şekilde, çalışan kurumun tüm farklı birimlerinde işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenir, kurumu bir bütün olarak algılayarak diğer görevlere hazır hale gelir (Camgöz, 2004: 94). "Kariyer gelişimi" ile çalışanlara sadece dikey değil (terfi), farklı gelişim ve yatay ilerleme ve gelişme imkanları da sunulmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, diğer bölüm yöneticileriyle yapılan toplantılarda ihtiyaç duyulan pozisyonları belirleyerek görev değişikliği ile yer değiştirecek çalışanları belirlerler (Çetin, 2006: 136).

2.9.4. Yetki ile Sorumluluğun Artırılması ve Azaltılması

Performans değerlendirme sistemi verileri, çalışanın güçlü ve zayıf yönleri ile çalışanın kapasitesini belirlemede önem taşımaktadır. Yöneticiler bu bilgileri çalışanlara rehberlik etmede, onların yetki ve sorumluluklarının artırılması ya da azaltılmasına karar vermede kullanabilirler.

Bazı çalışanlar görevlerini kapasitesinin çok altında görerek üst yönetimden görevlerinin/işlerinin genişletilmesini, zenginleştirilmesini isteyebilirler. Bazen çalışanlar, işleri ile ilgili olarak sorumluluk üstlenme duygusunu tecrübe etmek isteyebilirler. Zira başarı beraberinde, işle ilgili psikolojik bir tatmini de getirir. Rutin işlerin dışında, çalışana tevdi edilecek bir proje ya da faaliyet yürütme görevi bu tür çalışanın işine ve kurumuna olan bağlılığını artıracaktır (Çetin, 2006: 137).

2.9.5.Yurtdışı Görevlendirmeler

Bazı kurumlarda, performans değerlendirme sonuçlarına göre başarılı olanların ödüllendirilmesi amaçlı olarak performansı yüksek çalışanlara yurt dışı

eğitim imkanları sağlanmakta, çeşitli MBA (Master of Business Administration-İşletme Yönetimi Master Programı) programlarına katılımları desteklenmektedir (Çetin, 2006: 130-131). Sürekli, uzun süreli ya da kısa süreli yurtdışı görevlendirmelerde de özellikle yabancı dil kullanma yeteneği ve analiz yeteneği gelişmiş aynı zamanda ülke/fırma sınırlarını koruma hassasiyeti olan çalışanların tercih edilmesi önem taşımaktadır.

2.9.6.Maaş ve Ücret Artışı

Ücret, geniş tanımı ile çalışma karşılığında çalışana sağlanan maddi (parasal ya da ayni) ve maddi olmayan (psikolojik) tüm faydalı karşılıklardır. Maddi ücret ve ödülleri yanında çalışanlara yapılan takdir, iltifat ve övgüler, çalışanların tatmin ve motivasyonunu artıran her unsur ücret kapsamında değerlendirilebilir. Dar tanıma göre ise ücret, çalışma karşılığında çalışanların aldığı para ve para cinsinden ifade edilebilen maddi (parasal ve ayni) karşılıklardır. Ücreti maddi karşılık olarak tanımlayan dar tanımın daha yaygın şekilde kullanılmaktadır (Demir, 2013: 32). Ücretin faydası, sadece maddi refah ya da ekonomik getiri değildir. Çalışan, ücrete, paradan başka anlamlar da yüklemektedir. Bu anlamda ücret çalışanın kurum için önemini ve kurumda adil bir performans değerlendirme sisteminin olup olmadığı gösteren bir "mesaj" niteliğini taşımaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 44-45).

Ücretlendirme yaklaşımlarının tasnifinde, işe ve çalışana dayalı yaklaşım ayrımı son yıllarda yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşmasıyla daha çok gündeme gelmektedir. Kişilerin bilgi, beceri ya da yetkinliklerine göre ücretlendirilmeleri "Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerine" daha uygundur (Uyargil, 2008:173). Ücret ile sıkça eşanamlı olarak kullanılan **maaş** (salary) kavramı, düzenli aralıklarla ödenen parayı ifade eder. Aslında maaş da bir ücrettir. Maaş ödemeleri ise başarılan çalışmaya ya da performansa göre değil zamana yani çalışma süresine göre yapılmaktadır. Maaş genelde yönetsel ve profesyonel işlerde görev yapanlara, ücret ise işçilik işlerinde çalışanlara yapılan ödemeler için kullanılmaktadır (Acar, 2007: 27).

Performans değerlendirme sonuçları, maaş/ücret tutarının belirlenmesinde akılcı kararlar için önemli bir kaynaktır. Performans değerlendirmesinden edinilen

verilerden, ücret artışının belirlenmesi ve diğer parasal ödüllerin dağıtımında yararlanılmaktadır (Bingöl, 2014: 377). Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre, gerçekleşen performansa göre ücret artışı ile gelecekteki performansın artırılması da hedeflenmektedir (Akyol, 2011: 111).

Performansa dayalı ücret sisteminin çalışabilmesi için bilgi, iş becerisi, iş kalitesi ve davranışsal özellikleri ile performansın doğru şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans yönetim sistemi olmayan bir kurumda, başarılı ve çalışkan bir çalışan kendinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti alması halinde motivasyon düşüklüğü yaşaması muhtemeldir (Paksoy vd, 2013:321-322).

Performans ile ücret ilişkisi kurulduktan sonra, daha önce 100 birim hizmet üretmekteyken daha çok çalışarak 130 birim hizmet üretmeye başlayan bir çalışana, bu performansı nedeniyle temel ücretine 20 TL eklenerek 120 TL toplam ücret verilmesi halinde ücret maliyeti yükseliyor gibi görünse de aslında düşmekte ve ücret maliyeti $120/130=0,92$ 'ye inmektedir. Hizmet üretimin artırılması gibi, hizmet kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyeti sağlanması, gerekli beceri ve yetkinliklerin kazanılması ve önceden belirlenen farklı hedeflere ulaşılması gibi performans kriterleri için de aynı durum geçerlidir. Buna göre ücret maliyetinden daha yüksek bir işgücü verimliliğinin sağlanması ücret maliyetlerini düşürecek, çalışanların performans artışı ile oluşan katkının, çalışanların performansı karşılığı yapılacak ücret artışı ya da verilecek değişken ücretin maliyetinden çok olması durumunda kurumlar ekonomik etkinliklerini artıracaklardır (Demir, 2013: 68).

2.9.7.Parasal Olmayan Ödüller

Çalışanlar, bir işi/görevi tamamlamaları, kurum için önemli yeni öneri ve çözümler getirmeleri, yeni beceriler edinmeleri, yeni sertifikalar elde etmeleri, belirlenmiş bireysel hedeflerine ulaşmaları karşılığında bireysel olarak bir ikramiye ile ödüllendirilebilirler. İkramiye, ücretin değişmez bir parçası olmayıp bir defa yapılan bir ödemedir. Ancak bazen bu ödül ücret artışı şeklinde de olabilmektedir. Amaç, çalışanların kişisel tatminini artırmak, ilave bilgi, beceri, yetkinlikler kazanmalarını motive etmektir. Örneğin kamu çalışanları yabancı dil sınavından belli bir puan almaları halinde derecesine göre yabancı dil tazminatı almaktadırlar.

Çalışanlar maddi ödüller alabildikleri gibi bunun dışında maddi olmayan iş güvencesi, daha geniş hareket özgürlüğü, taltif edilme, övülme, güvenilme ve değerli olma tatmini gibi ödüller de alabilirler. İkramiye veya bonus ise ödüllendirilmeye değer bir iş başarıldığında başarı elde edildikten sonra belirlenir ve verilir. Bununla beraber gelecekteki benzer gayret ya da başarının ödüllendirileceği garantisi yoktur. İkramiye ya da bonusun önemli bir özelliği de verilmesi şartlarının önceden belirlenmemiş olmasıdır. Olağanüstü başarı gösteren veya kuruma çok önemli bir katkı yapan çalışana ikramiye verilmesi zorunluluğu yoktur. Ancak çalışan en azından takdir edilmeyi bekleyecektir. Bu durumda çalışan maddi bir ödül ile ödüllendirilmese de terfi ettirme, çalışma özgürlüğü vermek, bir gülümseme ve bunun gibi yöntemlerle takdir edilebilir (Bingöl, 2014: 467-468).

Yazında çok az ele alınmış olsa da parasal ve biçimsel olmayan ödüller, gerçek çalışma hayatında ve çalışan motivasyonunun artırılmasına çok etkilidir. Motivasyonla ilgili araştırmalarda çok sayıda muhtemel özendiriciden çalışanlar tarafından en fazla motive edici olarak seçilen ilk beşinden dört tanesinin hiçbir maliyet olmadan sağlanabilecek özendiriciler olması dikkate şayandır. Kolaylıkla ve çoğu kez neredeyse hiçbir maliyet getirmeksizin uygulanabilecek bu ödüller;

- Yöneticinin iyi bir iş yapan çalışanını bizzat tebrik etmesi,
- Yöneticinin başarı gösterenlere kişisel notlar yazması,
- Yöneticinin iyi performans gösteren çalışanlara bir toplantı sırasında diğer çalışanların yanında takdir ve teşekkürlerini ifade etmesi,
- Yöneticinin moral artırma ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve başarılı çalışanları onurlandırması olarak sayılabilir.

Bu tür ödüllerin etkinliği ile olumlu pekiştirmenin temel ilkeleri arasında bir ilişki kurulabilir. Zira olumlu pekiştirme koşulları altında yeni ortaya çıkan bir duruma verilen karşılık, bu durumun ortaya çıkış sıklığını artıran bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Motivasyona ilişkin “Beklenti Teorisinde” ortaya konduğu gibi çalışan, çaba ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu algılayorsa çalışma ortamındaki istenen davranışlarını artırmaktadır. Başarı ve yüksek performans ile ödüller arasında da olumlu ilişki varsa ve bu ödüller çalışan için önemliyse, başarı ve

yüksek performans davranışları artacaktır. Biçimsel olmayan ödüllerin maliyeti düşüktür hatta bazen maliyeti yoktur (Barutçugil, 2015: 248-251)

Performansı yüksek çalışanların takdir ile ödüllendirilmesi yöntemleri (Aktan, 2003a: 258):

- Çalışmaların orta ve üst düzey yöneticilere sunulabilmesi imkanı tanınması,
- Başarıların ilan panolarında duyurulması,
- Belli süre çalışanlara sertifika veya plaket verilmesi,
- Kurs, eğitim, seminerlerini başarı ile tamamlayanlara sertifika verilmesi,
- Özel başarı için sertifika ya da plaket verilmesi,
- “Aynın en başarılı personeli” gibi duyuruların yapılması,
- Teşekkür mektupları gönderilmesi şeklinde sayılabilmektedir.

2.9.8.Stratejik Planlama

Performans değerlendirme sonuçlarının stratejik planda ortaya konan hedeflere ne derecede ulaşılabildiğini kurumun genel olarak ya da çalışanların bireysel olarak hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olduklarını gösterdiğinden aslında stratejik planın izlenmesi noktasında bir fonksiyon icra etmektedir. Yine stratejik planın süresi dolduğundan yeni hazırlanması ya da yenilenmesi sürecinde bireysel performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılması yeni hazırlanan stratejik planın uygulanabilirliği ve başarı açısından çok ciddi katkıda bulunacaktır.

2.9.9.Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurumların çalışanların hizmet içi eğitimine odaklanmasının nedenleri:

- Rekabet baskısı,
- Yeni teknolojiler,
- Kalite gelişimi,
- Yönetim ve yöneticilik anlayış ve uygulamalarındaki gelişmeler,
- Nitelikli işgücünün yetersiz olması, olarak sayılabilir.

Etkin ve verimli bir eğitimin öncelikle çok iyi planlanması gerekir. Maliyet etkin ve verimli bir eğitim amaçlanıyorsa, eğitim ihtiyacı doğru belirlenmelidir. Eğitilmesi gereken çalışanlara, doğru zamanda, doğru konularda ve doğru

yöntemlerle eğitim verilmelidir. Öyleyse eğitim için ilk adım eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Eğitim ihtiyacı, **performans açığı** olarak da adlandırılabilir. Kurum ve çalışanların fiili performansı ile hedeflenen performansı arasındaki fark eğitim açığından kaynaklanmaktadır. Eğitim açığı, bir görevin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasında çalışanlar aleyhine var olan farktır. Eğitim ihtiyacı, mevcut fiili performansla olması gereken performans ve gelecekte olması beklenen performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır. Eğitim ihtiyacı sadece bugünü değil gelecekteki ihtiyaçları da kapsmalıdır. Kurumun gelecekte faaliyette bulunacağı alanlarda ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve yetenek düzeyiyle, mevcut bilgi, beceri ve yetenek düzeyi arasında olumsuz bir fark varsa, bu durum da eğitim ihtiyacını göstermektedir. Performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar, eğitim ihtiyaç analizinin en önemli veri kaynaklarından biridir (Çetin, 2006: 125-126).

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen veri, çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini gösterir. Bu noktada, performans değerlendirmesi hem çalışanların hem kurumun eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunur. Çünkü çalışanların, hangi konuda ne kadar eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi için personelin değerlendirilmesi gerekmektedir. Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya konularak bu eksiklikleri giderecek şekilde eğitim programları belirlenir (Bingöl, 2014: 373-376).

2.9.10. İKY Uygulamaları Geçerliliğinin Test Edilmesi

İnsan kaynakları açısından hem kamu hem özel kurumlarda, görev tanımı ve iş gerek ve niteliklerine uygunluk önem taşımaktadır. Örneğin Ar-Ge, bilim, teknoloji alanlarında çalışan personelde yenilikçilik aranması gereken bir özelliktir. Yenilikçi bir birey, meraklı, araştırmacı yapısıyla gözden geçiren, yenileştirmeye ve iyileştirmeye çalışan insan tipidir. Bu kişiler hedef odaklı, hata yapmaktan çekinmeyen, hatadan ders çıkarmayı bilen, bakış açısı geniş, fırsatları farkedebilen, sorumluluk sahibi, özgüvenli, öz disiplinli, iletişim becerileri gelişmiş, sosyal ortamda kolay hareket edebilen kişilerdir. Farklı kurum ya da birimlerde işin

gereklere göre farklı yetkinlikler aranması da doğaldır ve gereklidir. Yenilikçi bir kurumda/projede, beş değişik rol önemlidir:

- Yeni fikirler üretmek,
- Proje yönetmek,
- Bilgi teknolojileri, üretim ya da pazarlama ile ilgili dünyadaki trendi takip etmek,
- Girişim yapmak,
- Sponsorluk ya da koçluk: Deneyimli personelin deneyimsiz olanlara destek olmaları ve rehberlik sağlamaları.

Kurumu yaşatacak ve geleceğe taşıyacak işlerin sürdürülebilmesi için farklı kişisel özellikler, bilgi ve yetkinliklere sahip insan kaynaklarının biraraya getirilmesi ve kurumsallaştırılması gerekmektedir. Yine üniversite-sanayi işbirliğinde çalışan kamu görevlilerinin çalışmaları ülke kalkınmasını doğrudan ilgilendirmektedir. Zira bilim adamlarının sanayi kuruluşlarına bilimsel bilgi aktarımı ile kurum ve kuruluşlarının pratik bilgi ve tecrübelerinin biraraya gelmesi önemlidir. Sanayi sektöründe çalışan bilim adamlarının, çalışmalarını bilimsel dergilerde yayımlamayı, akademik toplantılara katılmayı istemeleri normaldir. Ancak bu katılımın bir sınırı olmalıdır. Zira sanayi kuruluşlarına katkı sağlayan bilim insanlarının gelişimi ve ilerlemesi, görev yaptığı kamu ya da özel kurumun amaçlarına ulaşmasına ne ölçüde katkıda bulunduğuyla bağlı olacaktır (Savcı, 2011:143-151).

Tabi bütün bu noktalar kurumda işe alım sürecini gündeme getirmektedir. Bu süreçte de işe alıncakların belirlenmesinde bazı yöntemler uygulanmaktadır. Örneğin Hogan kişilik ölçümüne göre işe alım sürecinde;

Teknik bilgi ve zihinsel yeterliliği ölçmek için; özgeçmiş, eğitim, deneyim, problem çözme yetkinliği,

Kişilik ölçümü için; inisiyatif ve sorumluluk alabilme yeteneği, çalışkanlık, dürüstlük, davranış analizi,

Baskı altında davranışların ölçümü için; baskı altında davranış tarzı, art niyet, strese dayanıklılık, meslek hayatını riske atabilecek özellikler,

Değerler ve yönelim ölçümü için; değerleri, iç yüzü, ekip çalışması, kurum kültürüne yatkınlık ve bağlılık değerlendirmesi önem taşımaktadır.

İşe alım sürecinde adaylara, sözlü görüşme, psikometrik testler ve simülasyonların birlikte uygulanmasının olumlu sonuçlar sağladığı ortaya konmuştur (Baltaş, 2009:148-154). Performans değerlendirmesi sonucu elde edilen verilerin analizi, kurumların insan kaynakları uygulamalarının beklenen sonucu verip vermediğinin anlaşılmasına yardım eder. Örneğin bu veriler, kurumun kullandığı seçim yöntemlerinin, seçim stratejilerinin geçerliliğini ortaya koyar. İşe alım sürecinde kullanılan teknikler ile hangi adayların yüksek performansa sahip olabilecekleri veya işte başarılı olacakları tahmin edilerek başarılı olabileceği düşünülenler işe alınır. Performans değerlendirmesi sonucunda, işe alım tekniklerinin ortaya çıkardığı sonuçların geçersizliği ortaya çıkarsa bu defa personel alım ve seçimindeki yöntemler tekrar gözden geçirilmelidir. Yine performans değerlendirme ve ölçme konusunda edinilen tecrübe, çalışan adaylarının işe alım sürecinde performansını tahmin etmede yardımcı olabilir. Edinilen tecrübeler, çalışan adaylarla yapılan görüşmede, adayların tepkilerini ölçmekte de kullanılabilir (Bingöl, 2014:374-376). Bu şekilde, bireysel performans yönetim sistemi, nitelikli çalışanları işe almada ve çalıştırmada bir araç olarak kullanılabilir (Yılmaz, 2004: 272).

2.9.11. Disiplin ve Yasal Savunma

Bireysel disiplin, kişiyi düzelteren, onu şekillendiren geliştiren bir eğilimdir. Kurumsal disiplinde bireysel disiplinden farklı olarak disipline eden ve disipline edilen olmak üzere iki taraf vardır. Yönetenler disipline ederken yönetilenler disipline edilirler. Disiplinin amacı, kurumdaki işleyen kuralları, işlemleri ve standartları çalışanlara ve gruplara benimsetmek, çalışanların kurallara ve standartlara uygun hareket etmelerini sağlamaktır. Çalışanların kurallara aykırı davranışları, ciddiyetle ele alınmalıdır. Disiplin sistemleri, cezaya dayanan ve cezaya dayanmayan disiplin sistemleri olarak ikiye ayrılırlar (Budak, 2016: 247-248).

İşe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin itirazlara karşı ve açılacak davalarda, kurumun kendini savunabilmesi için performans değerlendirme sonuçlarını önemli bir kanıt işlevi görmektedir (Bingöl, 2014:375).

2.9.12. Nitelikli İşgücü Kaybının Önlenmesi

Beyin göçü, iyi eğitilmiş, nitelikli, seçkin, alanında uzman ve yetenekli iş gücünün yetiştiği ülkeden daha gelişmiş bir ülkeye ya da başka bir kuruma en verimli olduğu dönemde çalışmak veya araştırma yapmak için göç etmesi/görev yerini değiştirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Zaten kıt olan kaynakları ile yetiştirdiği nitelikli işgücünü kaybeden ülkelerin beyin göçü nedeni ile kalkınmaları yavaşlamaktadır. Diğer taraftan, gelişmiş ülkeler, nitelikli işgücüne daha yüksek ücret ve daha iyi imkanlar sağlayarak cezbetmekte ve kalkınmaları daha da hızlanmaktadır. Bu nedenle, beyin göçü ülkeler arasındaki gelişmişlik farkının daha da artmasına neden olmaktadır. Ülkemizde ise dışa beyin göçü 1960'lı yıllarda başlamış, önce doktorlar, mühendisler ve sonra bilim adamları arasında yayılmıştır. Beyin göçü, iç ve dış beyin göçü olarak ikiye ayrılabilir. Ülke içindeki beyin göçüne iç ve ülke dışına olan beyin göçüne ise dış beyin göçü adı verilir. Ülkemizde iç beyin göçü kamu kurumları çalışanlarının özel sektöre geçmesi şeklinde gerçekleşmektedir. İç beyin göçünün ülke açısından pek fazla zararı yoktur. Hatta bazen kaynakların etkin kullanımını açısından olumlu bile olabilir. Dış beyin göçü ise iyi yetişmiş nitelikli işgücünün diğer ülkelere gitmesi şeklinde olup ülkeye olumsuz etkisi çok büyüktür. Türkiye beyin göçü en fazla olan 34 ülke içinde 24. sırada bulunmaktadır ve iyi eğitim gören her yüz kişiden elli dokuzu beyin göçü ile kaybedilmektedir (Demirbaş, 2013: 63). Bu noktada yüksek nitelik ve yetkinlikler ile beceri bilgi sahibi çalışanların hem kurum içerisinde hem de ülke içerisinde tutulabilmeleri açısından performanslarının bir şekilde ödüllendirilmesinin önemi büyüktür.

2.9.13. Kayırmacılığın Önlenmesi

Nepotizm kavramı, kayırmacılık kavramıyla eş anlamlı gibi kullanılmaktadır. Latince yeğen anlamına gelen “nepos” kelimesinden türetilmiştir. Eş dost kayırmacılığı, siyasi kayırmacılık gibi değişik türleri vardır. Kurumların karşılaştığı en önemli sorunlardan birisidir. Zira eşitlik ve adalet algısına zarar verir. Çünkü bir çalışanın gerekli nitelik ve yetkinliklere sahip olmadığı ve yeterli performansı olmadığı halde sadece atama ile önemli bir göreve/pozisyona yükselmesi, kurum içi dengeleri sarsacaktır. Kayırmacılığın yaygın olduğu kurumların genelinde insan

kaynakları biriminin etkin olmadığı görülmektedir (Telli, 2015: 523-525). Etkin bir bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemi kayırmacılığın önlenmesinde kullanılabilecek çok önemli bir araçtır.

2.9.14. Emeklilik ve Emekli Maaşı

Bireysel performansı yüksek olan kişilerin ek göstergesi yüksek yönetsel görevlere atanması durumunda buradaki çalışma belli bir sürenin üzerinde ise bu emeklilik maaşını etkilmektedir. Meri mevzuata göre ek göstergeli bir görevde 6 ay çalışılması halinde bu ek göstergenin şartları çerçevesinde emeklilik aylığına hak kazanılmaktadır. Yine 2 yıl bu ek göstergeli görevin yürütülmesi halinde bazı tazminatlardan emeklilikte de faydalanılabilmektedir.

Bazı kurumlar emekli olmak üzere olan çalışanları ile ilgili bazı proje ve uygulamaları geliştirebilmektedirler. Örneğin bir emeklilik sonrası sosyal destek programı oluşturabilmektedirler. Bu şekilde kurumlar yaşlı çalışanları emekliliğe yönlendirerek daha genç çalışanların yeteneklerinden faydalanmak istemektedirler. (Schuler, 1995: 134).

2.10. Başarıyı Etkileyen Unsurlar

Başarıyı etkileyen unsurlar, ekip ve kurumsal performans, eğitim, maaş/ücret sistemi, iş yükü analizi ve kurumsal adalet, bilgi teknolojileri, teşkilat yapısı ve kurum kültürü, motivasyon, stres düzeyi, iç kontrol sistemi, kalite çalışmaları, yönetim, sorumluluk ve inisiyatif alma, çalışma saatleri olarak sayılabilmektedir.

2.10.1. Ekip ve Kurumsal Performans

Birimler ve çalışma grupları, bireysel performans hedefleri ile kurumun başarısı için kritik olan hedef ve stratejiler arasında bağlantı kuran araç niteliğindedir. Bu nedenle, performans yönetimi konusunun birimlere, çalışma gruplarına uygulanması önem arz etmektedir. Burada iki husus öne çıkmaktadır. Bunlar, çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubunun performansına olan katkısı ve çalışma grubunun bir bütün olarak kurumun performansına katkısı. Danışmanlık kuruluşu Hay/McBer'in ekip üyelerinin performansı için geliştirdiği yetkinlikler:

- Diğer birim üyelerini anlayabilme,
- Etkileme ve ikna etme yeteneği,
- Vatandaş/Müşteri odaklı olma,
- Uyumlu çalışma,
- Ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık,
- Sözlü iletişim kurabilme,
- Başarı odaklı olma,
- Kuruma bağlılık olarak sayılmıştır.

Hedeflerle ilgili olarak çalışma grupları ve birimler için de hedefler belirlenmelidir (Uyargil, 2017: 125-128). Çalışma grubu odaklı performans değerlendirmesinin başarılı olabilmesi için (Uysal, 2014: 84):

- Çalışma grubunda görev yapan tüm çalışanlar, çalışma grubu odaklı performans değerlendirmesine uygun olarak kabul edilmelidir.
- Çalışma grubunun performansı ölçülebilir hale getirilmelidir.
- Performans kriterleri oluşturulurken çalışma grubu üyeleri ile görüşülmelidir.
- Ücret sistemi kolay ve anlaşılır olmalıdır.
- Çalışma grubu üyelerine geri-bildirim sağlanmalıdır.
- Her bir çalışma grubu üyesi, performans sonuçlarını etkileyebileceğine inanmalıdır.
- Kurum kültürüyle çalışma grubu kültürü uyumlu olmalıdır.
- Çalışma grubuna uygun ücretlendirme sistemi uygulanmalıdır.

2.10.2. Eğitim

Bilgi toplumunda bilgi teknolojileri ön plana çıktığından, çalışanların becerileri ve iş yapma yöntemleri en önemli rekabet gücü haline gelmiştir. Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, analiz yapma, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması karşısında çalışanların her açıdan geliştirilmesi ve performansın optimal noktalara ulaştırılabilmesi ancak eğitim/hizmet içi eğitim faaliyetleri ile mümkün hale gelmiştir (Camgöz, 2004: 258).

Performans yönetim sisteminde, hem yöneticilerin yani değerlendiricilerin hem de çalışanların yani değerlendirilenlerin eğitimi, sistemin başarılı olması için önem taşımaktadır. Performans yönetimi eğitim programlarında (Uyargil, 2017: 130-131);

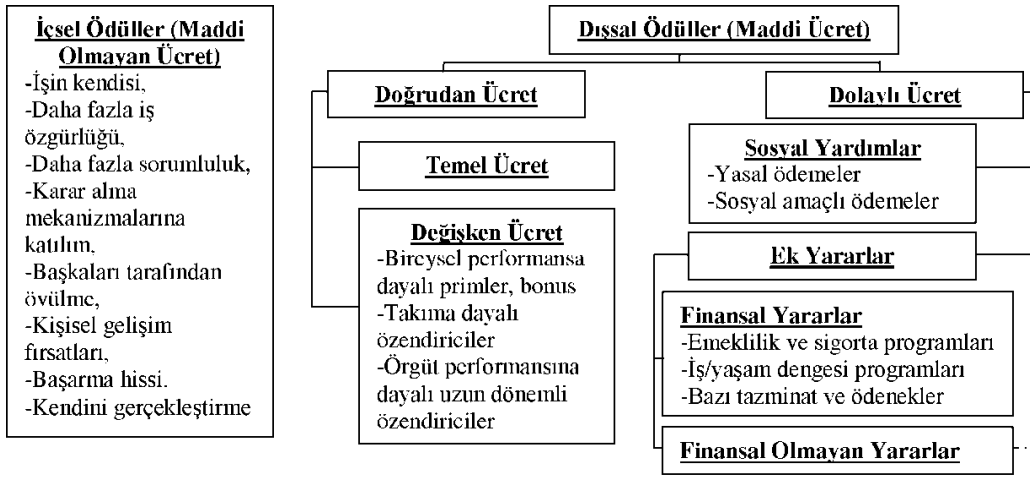
- Performans değerlendirmesinin amacı ve kullanım alanları,
- Standartlar,
- Değerlendirme yöntemi,
- Ön hazırlıklar,
- Geri besleme süreci,
- Subjektif değerlendirmenin azaltılması ya da hiç olmaması için gerekenler,
- Eşitlik ve adalet ilkelerine yer verilmesi uygun olacaktır.

2.10.3. Maaş ve Ücret

Çalışanın aldığı ücretin ya da maaşın yeterli olmaması, kendisi ve ailesinin zorunlu ihtiyaçları dışında başka hiçbir sosyal faaliyete para ayıramaması, kültürel etkinliklerden yararlanamaması, uygun bir tatil imkanı bulamaması gibi çalışanın işine odaklanamamasına neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Bu da çalışanın çalışma ortamındaki strese ek olarak ailesiyle birlikte toplumdan soyutlanmasına kadar gidebilmektedir (Yılmazgil, 2012: 140). Bu tür durumlar, çalışanın geceleri ek iş yapmaya, sürekli fazla mesai yapmaya yönlendirebilir ki bu da aile hayatını olumsuz etkileyerek çalışanın bireysel performansının düşmesine neden olur.

Performansa dayalı ücret/maaş yaklaşımında, ücret/maaş çalışanın performansı ile ilişkilendirilmiştir. Performansa dayalı maaş/ücret sisteminin uygulandığı kurumlarda ücret artışı, herkese eşit dağıtılan bir hak değil çalışanların kazanmak için çaba harcamaları ve kazanmaları gereken bir ödül olmaktadır. Bu sistem, çalışanların işlerini daha çok umursamalarını sağlamaktadır. Verimlilik artışının sağlanmasını ve rekabetçiliği özendirir (Barutçugil, 2015:242-243).

Ücret modelleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 2. 2. Toplam Ücret Modeli

Kaynak: Demir, 2013: 37.

Şekilde de görüldüğü üzere toplam ücret, temel ücret, değişken ücret, mali/mali olmayan ek yararlar ve sosyal yardımlardan oluşan; kısaca nakdi ve nakdi olmayan tüm faydaları içeren çok geniş bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemleri,

- Özendirici ücret sistemleri (Incentive Pay Plans)
- Liyakate dayalı ücret sistemleri (Merit Pay Plans) olarak iki başlıkta ele alınmaktadır.

Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki doğrudan standartlar ya da satış hacmi gibi göstergelere göre belirlenmektedir. Liyakate dayalı ücret sistemlerinde ise dolaylı performans kriterlerine başvurulur. Özendirici ücret sistemlerinin liyakate dayalı sistemlerden en önemli farkı, çalışanın eline geçen toplam ödemenin büyük bölümünün performansa bağlı olması ve performansa göre dönemler itibariyle dalgalanabilmesidir. Liyakate dayalı ücret sistemlerinde ise çalışanın eline geçen ödemenin sadece bir bölümü performans düzeyinden etkilenir (Uyargil, 2017: 134-135).

Bir başka görüşe göre ise, performans değerlendirilmesi sonucunun maaş ve ücretlere yansıtılmasında ise dört farklı yöntem kullanılabilir:

1. Yetkinlik Esaslı Ödeme (Skill/Competency Based Pay): Ücret yapısının becerilere/yetkinliklere dayalı olması sağlanarak çalışanların temel ücretleri beceri ya da yetkinliklerine göre belirlenebilir.
2. Başarı Ödemesi (Merit Pay): Kurumlarda dönemsel olarak yapılan performans değerlendirme sonuçlarına göre, çalışanların temel ücretlerinde performansa dayalı artışlar/zamlar yapılabilir.
3. Değişken Performans Ödemesi (Variable Pay, Incentives, Bonus): Ölçülebilir başarı göstergelerinin var olması durumunda, çalışanlara performansla doğrusal ve doğrudan bağlantılı olarak değişken performans ücreti ödenebilir.
4. Ek Yararlar (Benefits/Awards): Hem yetkinlik esaslı ödeme gibi daha genel ve dolaylı hem de başarı ödemesi gibi ölçülebilir iş sonuçlarını dikkate alan daha düzensiz ve performans düzeyiyle bağlantısı nispeten daha düşük olabilen ek yararlar verilebilir.

Söz konusu yöntemlerin her biri ayrı ayrı olarak kullanılabilceği gibi birden fazla yöntem bir arada da kullanılabilir. Performansa dayalı ücretlendirmenin, eşit işe eşit ücret uygulamasıyla da yakın, ancak pekçok kez gözden kaçan bir bağlantısı bulunmaktadır. Eşit işe eşit ücret ilkesi gereği; çalışanlar bilgi, nitelik, beceri, öğrenim durumu gibi durumlara göre sınıflandırılmakta ve bu sınıflandırmaya göre ücretlendirilmektedir. Burada önemli olan herkese eşitlik değil, eşit iş yapana hatta aynı işi aynı şekilde yapana eşitliktir. Ancak sınıflandırma üzerinden oluşturulan eşitlik, aynı şartlarda, aynı önemde iş yapılması anlamına gelmemektedir. Bu durumda ise özellikle kamu kesiminde, bazı kamu çalışanlarına harcanmayan bir gayret karşılığında fazladan ödeme yapılma riski ortaya çıkarken diğer bir kısım çalışanın da motivasyon düşüklüğü yaşama ihtimali ortaya çıkmaktadır. Ücret politikaları belirlenirken bu hususlara dikkat edilmelidir (Tozlu, 2014: 31).

2.10.4. İş Yükü Analizi ve Kurumsal Adalet

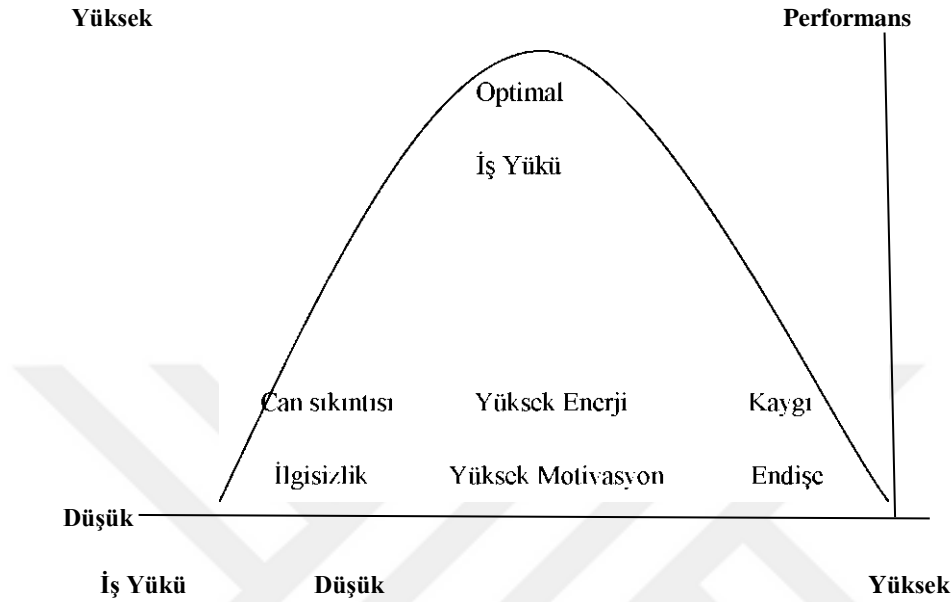
Çalışanın performansının artırılmasında pek çok unsur etkili olmaktadır. Bunlardan birisi de kurumsal adalet kavramıdır. Kurumsal adalet, kurumun genel olarak başarısı ile kazanılanların dağıtımını ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan yöntemler ve kurallar ile açıklanabilir. Kurumsal adaletin sağlanmasının,

çalışan motivasyonunu ve çalışma performansını pozitif şekilde ve anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir. Modern bir performans değerlendirme sisteminde iş yükü analizi de dikkate alınmakta olup iletişim, işbirliği ve güven de bireysel performansı etkileyen önemli faktörlerdir (Uysal, 2014: 92).

Literatürde adalet kavramı, dağıtım adaleti (Değerlendirme sonuçlarının tatminkarlığı), prosedür adaleti (Asta sonuçlara ilişkin görüşlerini bildirme imkanı), etkileşim adaleti (Asta açıklama yapılması) olarak üç süreç içerisinde değerlendirilmektedir (Uyargil, 2017: 145-146). Bir bankanın genel merkezinde çalışan 130 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, kurumsal adalet ile hem çalışan motivasyonu, hem de çalışanın performansı arasında pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların motivasyonunun, performanslarını orta düzeyde ve olumlu olarak etkilediği de belirlenmiştir. Savunma sektöründe çalışan 302 kişinin katıldığı performansın artırılmasında motivasyonun rolü konulu araştırmaya göre, çalışanları motive eden unsurların, kurumsal performansı artırdığı belirlenmiştir (Uysal, 2014: 92-93).

Stres nedenlerinden biri olan iş yükü, niceliksel ve niteliksel olarak iki ana başlıkta değerlendirilmektedir. Niceliksel iş yükünün yüksek olması, çalışanların belli bir süre zarfında yapabileceklerinin çok üstünde çalışmalarının istenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Niteliksel iş yükünün yüksek olması ise verilen görevin ya da işin yapılması için gerekli olan beceri ve yetkinliklere çalışanın sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu iki durum strese neden olabilmektedir. Yine niteliksel ve niceliksel iş yükünün düşük olması da söz konusu olabilmektedir. Düşük niceliksel iş yükü yapılacak işin çok az olması demek olup çalışanlarda can sıkıntısına yol açabilir. Niteliksel iş yükünün düşük olması ise zihinsel uyarıların zayıfladığı, sürekli tekrarlayan rutin işlerin yapılmasını ifade etmektedir (Yılmazgil, 2012: 135).

Aşağıdaki şekilde iş yükü ve performans ilişkisi gösterilmektedir:



Şekil 2. 3. İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi

Kaynak: Yılmazgil, 2012: 135.

Yukarıdaki şekilde performans ve işyükü arasındaki ilişki şematize edilmiştir. Buna göre optimal işyükünde yüksek enerji ve yüksek motivasyon elde edilebilmektedir. Çok yüksek iş yükü performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.

İş yükü analizi uygulaması kalkınma ajansları gibi bazı kamu kurumlarında uygulanmaktadır. Kalkınma ajanslarında, her yıl insan kaynakları politikası, iş yükü analizi, eğitim ihtiyaç analizi ile birlikte gözden geçirilmekte ve hazırlanan insan kaynakları raporu, karar organı olan yönetim kuruluna sunulmaktadır (Erbaş, 2015: 87).

Kurumlarda, etik iklimin kurumsal güven ve alt boyutları (yöneticiye güven, işletmeye güven, çalışma arkadaşlarına güven) ve bireysel performans arasındaki ilişkilere ilişkin yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, etik iklim koşullarının sağlandığı bir ortam ile çalışanların kurumsal güveni arasındaki ilişkinin kuvvetli ve olumlu yönde olduğunu göstermektedir (Özel, 2017: 58).

Resmi olmayan ortamlarda toplanılması, yönetici ve çalışan katmanları arasındaki iletişimi geliştirmektedir. Bu durum “biz” ve “onlar” şeklindeki ayrımı ortadan kaldırır, herkesin aynı amaç için çalıştığının kavranmasını sağlayarak statü ayrımlarını ortadan kaldıran bir eşitlik anlayışına götürebilmektedir (Pfeffer, 1995: 40).

2.10.5. PYS Denetimi

Performans yönetim sisteminin belli aralıklarla denetlenmesi gerekmektedir. Bunun için,

- İlk değerlendirme döneminin izlenmesi,
- Sonraki dönemlerin dönemsel olarak izlenmesi,
- Sistemden elde edilecek veriler üzerinde yapılacak araştırmalar,
- Tutum araştırmalarının performans yönetimine ilişkin sağladığı verilerden faydalanmak önem taşımaktadır.

2.10.6. Bilgi Teknolojileri

Kurumlarda çalışanlarla ilgili bütün bilgilerin elektronik ortamda toplanması, işlenmesi ve analiz edilmesi ile raporlanmasına imkan sağlayan insan kaynakları bilgi sisteminin bir alt modülü de performans değerlendirme ya da performans yönetimi sistemidir. Pek çok kurum performans yönetim sürecini daha etkin yürütebilmek için yazılım satın almak ya da kendi yazılımlarını geliştirmek yoluna gitmektedirler. Böylece formlar elektronik ortamda doldurularak bilgi sistemleri ve yazılımları yardımıyla analiz edilmektedir (Uyargil, 2017: 147-155).

Kurumsal kültür, insan kaynakları yönetimi felsefesi ve uygulamaları, yönetim tarzı, insan kaynakları bilgi sisteminin seçimini, tasarımını ve seçilen sistemin uygulamasını etkilemekte ve belirlemektedir. İnsan kaynakları yönetiminde intranet ve otomasyon programları kullanımı artmaktadır. Yüksek teknolojiye sahip kurumlarda, teknoloji insan kaynaklarına ilişkin hizmetlerin kalitesinde ileriye doğru önemli bir adımdır. Bu tür kurumlarda kağıt kullanımı minimuma iner, her çalışanın masasında bir bilgisayar bulunmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar, insan kaynaklarına ilişkin bütün bilgilere anında ulaşabilirler. Etkin ve kurum kültürü ile uyumlu bir bilgi sistemi kullanımı bürokrasinin azaltılmasında olduğu kadar maliyetlerin

düşürülmesinde de yarar sağlamaktadır. İnsan kaynakları programları, kurum için hızlı, maliyet etkin uygulama imkanı sağlar. Performans bilgileri ve performans konulu raporlara kolaylıkla ulaşma imkanı tanır (Bingöl, 2014: 660-662).

2.10.7. Teşkilat Yapısı ve Kurum Kültürü

Kurum organizasyon yapısında matris tipi, fonksiyonel ya da bölüm esasına dayalı organizasyon modellerinden hangisinin tercih edildiği kurumsal ve bireysel performans üzerinde doğrudan etki gösteren temel bir unsurdur.

Kurum organizasyon yapısının iş tatmini ve strese olan etkilerine ilişkin yapılan araştırmalarda, karar süreçlerine katılma imkanı sunan kurumların daha az strese neden olduğu belirlenmiştir. Merkezi olmayan kurumlarda çalışanların katılım faaliyetleriyle kurumun başarısında pay sahibi olma duyguları gelişmekte, kurumu sahiplenmelerinin arttığı ve iletişim kalitesinin arttığı belirtilmektedir. Çalışanların karar süreçlerine katılımını engelleyen merkezi kurum yapılarında ise iş tatmininin azaldığı ve stresin olumsuz etkilendiği, çalışanların sağlığının bozulması, içki, tütün ve diğer zarar verici madde kullanımının artabildiği, depresyon, devamsızlığın ve işten ayrılmaların artması gibi olumsuz durumlarla daha fazla karşılaşıldığı, iletişim kanallarının etkin olmamasının stresli bir iş ortamı oluşmasına neden olduğu belirtilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 41). Hiyerarşik kurumlar, yönetici-çalışan ilişkilerinde bir resmiyet ve mesafe gerektirdiğinden çalışanlar daha fazla stres hissedebilmektedirler (Yılmazgil, 2012: 138).

Performans yönetim sisteminin tasarımı ve uygulaması, kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Her kültürün performansa yönelik yaklaşımı, eşitliğe bakışı, bireysellik ve toplumsallık seviyesi, değer ve normları farklıdır. Her kurum bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir kültüre sahiptirler. **Kurum kültürü**, öncelikle üst yönetim tarafından şekillendirilir ve kurumun kişiliği haline gelir. Kurumsal kültürün çalışanların ve kurumun performansında önemli bir etkisi vardır. Bazı alanlarda ise kurumsal kültürün çalışanları strese sokması söz konusu olabilmektedir. Bu noktada kurum iklimine bakmak gerekmektedir. **Kurum iklimi**, çalışanların özellikleri ile kurum kültürü arasındaki uyumu ifade etmektedir. Kurum iklimi, çalışanların beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algıları neticesinde

oluşan genel bir durumdur. Eğer kurum kültürü, çalışanların değerleriyle çatışıyorsa kurumsal iklim olumsuz olacaktır. Kurumsal iklimin iyi olmadığı kurumlarda, çalışanların stresli, mutsuz olabilmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2006: 42). Performans yönetimi sisteminin tasarımı, kurulumu ve uygulanması aşamalarından önce kurumun kurumsal kültürü ayrıntılı olarak analiz edilmelidir.

Performans yönetiminin genel amacının esasında, çalışanların hem bireysel olarak hem de çalışma grupları halinde, kurumun ve çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinin sürekli gelişmesini sağlayabilecek bir kurumsal kültür oluşturmaktır (Yerli, 2006: 20).

2.10.8. BPD'nin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi

Yöneticilerin yönetimi altındaki çalışanları yüksek motivasyonla çalıştırabilmesi için öncelikle motivasyon kavramını tam olarak kavramış ve içselleştirmiş olmalıdır. Motivasyon kelimesi, etimolojik olarak anlamı “hareket etme” olan Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Türkçede motive, güdü, dürtü eş anlamlı olarak kullanılabilir. Bu kapsamda motivasyon, bir istek ve irade doğrultusunda harekete götüren içten gelen bir ihtiyaç ya da tutku, şeklinde tanımlanabilmektedir (Çetin, 2014: 134).

Yöneticinin başarısı, büyük ölçüde çalışanları motive edebilme yeteneğine bağlıdır. Zira insan kaynağının etkin kullanılmaması halinde kurumsal başarı elde etmek mümkün olmayacaktır. Motivasyonun amacı ise; çalışanların performanslarını yükselterek, kurumsal amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu nedenle motivasyonu düşük çalışanlarla başarıya ulaşmak zordur. Motivasyonu düşük çalışanlar kapasitelerini kullanmaz ya da kullanamazlar. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri düşük motivasyon nedeniyle performanslarına yansımaz. İşte performans değerlendirme sistemi atıl kapasiteyi kullanıma alma aracıdır. Ancak bunun için performans değerlendirmesi ile elde edilen bilgilerin adaletli şekilde kullanılması gerekir. Performansına göre pozisyonu ve ücreti değişme ihtimali olan çalışanın motivasyonu doğal olarak artacaktır. Başarı düzeyinin yanlış değerlendirildiğini ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünen çalışanın performansı da düşmeye başlayacaktır. Ancak diğer taraftan da başarısı düşük çalışan, kurumsal yaptırımla

karşılaşmazsa motivasyonunu artırmak için bir ekstra bir gayret göstermeyebilir. Performans sonucuna göre kendini geliştirmesi gereken çalışana bu fırsatı tanımak gerekir. Performans değerlendirmesi hiç yapmayan ya da gereği gibi yapmayan kurumlar, çalışanların motivasyonunu yükseltmez, onların kapasitelerinden yararlanarak kurumsal etkinliği artıramazlar (Tunçer, 2013: 87, 92-93). Sonuç olarak, güveni azalan çalışanın motivasyonu düşecek ve kurumsal sahiplenmesi zayıflayacaktır.

Kurumlar, çalışanlarını motive etmek için davranış modelleri geliştirmelidir. Motivasyon, kişinin iç dünyası, düşünceleri, duyguları ile ilgili olduğundan motivasyonu ölçmek ve gözlemlemek kolay olmamakla beraber mümkündür (Yavuz ve Niforou, 2014: 7). Performans değerlendirme, doğru ölçütlerle, adaletli bir şekilde yapıldığında çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemekle birlikte, iş güvencesinin ortadan kalkması çalışanların kurumsal bağlılığına olumsuz etki oluşturabilmektedir. Çalışanlar için gelişim ve kariyer fırsatları ile çalışanların ödüllendirilmesi motivasyonu olumlu etkilemektedir (Karahana ve Özgür, 2011: 98).

Kurumsal bağlılığın kurumsal ve bireysel performansta önemli rol oynadığı uzun süredir belirtilmektedir. Kuruma sadakatle bağlı çalışanlar, sadece yüksek performans ve moral oluşturmakla kalmayıp kurumda uzun süre çalışacaklarını da belirtmiş olmaktadır. Kurum performansına ilişkin göstergelere yönetimin verdiği önem ile çalışanların kuruma bağlılığı ve motivasyonu arasında anlamlı korelasyon olduğu ortaya konmuştur (Özutku vd, 2013:179-180).

2.10.9.BPD'nin Çalışanların Stres Düzeyine Etkisi

Yönetimsel stres, çalışanların aşırı işyükü nedeniyle, sorumluluklarını yeterince yerine getirememeleri, çalışma ortamlarının uygun olmaması gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Stresin sonuçları ise işe zamanında gelememe veya işten ayrılma, bağımlılıklar, sağlık sorunları, bezginlik olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014:268-274).

Stres konusunda araştırmalarıyla bilinen bilim adamı Hans Selye'ye göre ise stres, vücudun üzerindeki baskılara verdiği tepkidir. Bu tanıma göre üzüntü, korku gibi duygular strese neden olabilir. Selye, tüm streslerin zararlı olmadığını belirterek

"iyi stres" kavramına dikkat çekmiştir. İyi stres, zevkli ve kişiye tatmin sağlayan duygu kaynağı olup, davranışsal performansı artırmaktadır. "Kötü stres" ise zarar veren bir durumdur ve endişe, korku, üzüntü gibi hisleri de içerir (Yılmazgil, 2012: 130). Çalışan performansını olumsuz etkileyen, çalışma ortamını bozan bir diğer kavram mobbing (yıldırma, psikolojik şiddet) olup, kurum yönetiminin bu konuda gerekli önlemleri alması önemlidir. Çalışanın hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği çalışma ortamı, stresten uzak, yıldırı ve baskının olmadığı bir yer ise, performans ve kuruma bağlılık artmaktadır. Kurumlarda yıldırmanın çalışana ve kuruma zararları kurumun amaçlarına ulaşmada önemli bir engel oluşturacağı dikkate alınmalıdır (Uysal, 2014: 93).

Özellikle yoğun ve sürekli hale gelen kronik iş stresi, dikkatle ele alınmalıdır. Bazı araştırmalara göre stres, çalışanın işten ayrılmasına bile neden olabilmektedir. Aynı zamanda sağlık kuruluşları tarafından stres sadece geçici bir duygu olarak değil hastalık olarak ele alınmaya başlamıştır. Bütün bu nedenlerle çalışma ortamındaki stresin azaltılması ve optimal düzeyde tutulması hem kurum hem de çalışan açısından hayati önemdedir (Yılmazgil, 2012:132). Çalışanların aile hayatında meydana gelen evlenme, boşanma, yeni çocuk sahibi olma, doğum yapma, ağır hastalığa yakalanma, yakının hastalanması vb. ailevi sorunlar da çalışanın iş hayatı ve performansını etkileyici nitelikte olup yöneticilerin bu tür durumların farkında olmaları önem taşımaktadır.

2.10.10.BPD'nin İç Kontrol Sistemine Etkisi

İç kontrol sadece bir kontrol işlemi değildir. Yönetim açısından bakıldığında, idarenin veya yönetim süreçlerinin, çalışan açısından bakıldığında ise iş, faaliyet veya sürecin tümüne hakim olmayı ifade etmektedir. Bu nedenle birçok kaynakta iç kontrol, yönetim kontrolü kavramı ile hemen hemen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Bülbül, 2009: 3). 26/12/2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu kurumları için zorunlu tutulan Kamu İç Kontrol Standartlarına bakıldığında, 3.6. Nolu Kamu İç Kontrol Şartının, "Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme

sonuçları personel ile görüşülmelidir.” Şeklinde, 3.7. Nolu Kamu İç Kontrol Şartının, “Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.” şeklinde belirlenmiştir (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması için öncelikle kurumda her düzey görev ve pozisyonda yeterli uzmanlık bilgisine sahip çalışanlar görevlendirilmelidir. Kurumun stratejik planı hazırlanarak amaç ve hedefleri ile bu hedeflere ulaşılmasına engel riskler saptanmalı, bu riskleri etkisiz hale getirecek ya da etkilerini hafifletecek iç kontrol faaliyetleri tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine elverecek organizasyon yapısı oluşturulmalı, iş süreçleri belirlenerek şematize edilmeli, prosedürler hazırlanarak uygulanmalıdır. Etik ilkeler benimsenerek kurumsal kültür oluşturulmalı, bilginin ve iletişimin kolaylıkla iletebileceği yatay, dikey ve çapraz bilgi ve iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Her iş ve düzeyde, zamanında uygun formatta raporlama yapılmalı, raporlar üst yönetim tarafından dikkatle değerlendirilmelidir. Belgelendirme, belge kayıt ve arşivleme ile bilgi belgeler korunmalıdır. Yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmalı, yetki, imza devri ve vekalet uygulamalarına ilişkin uygun prosedürler belirlenerek disiplinli bir şekilde uygulanmalıdır. İş yükü analizi, eğitim ihtiyaç analizleri yapılarak devamlı mesleki gelişim sağlanmalı, personel arasında eşitlik sağlanmalıdır. Hem kurumun hem personelin performans değerlendirmesi yapılmalıdır. Hem iç hem dış paydaşların görüşleri değerlendirilmeli, yönetimden çok paydaşlarla yönetimi esas alan yönetim ilkesi benimsenmelidir. Şeffaflığın sağlanması için kurum internet sayfası ve diğer bilgi iletişim kanalları ile faaliyet raporları ve bütçe uygulama sonuçları açıklanmalıdır. İhbar, şikayet ve usulsüzlüklerle yolsuzluğa karşı etkin ve profesyonel mücadele mekanizmaları hayata geçirilmelidir. İç denetim sistemi tarafından iç kontrol sistemi uluslararası standartlara uygun olarak devamlı izlenmelidir (Erbaş, 2015: 41-42).

İç kontrol sürecinin bir bütün olarak çalışabilmesi ve makul güvence vermesi doğal olarak bu sistemin asli sahibi ve yürütücüsü olan kamu çalışanlarının bireysel performansı ile doğrudan bağlantılıdır.

2.10.11.BPD'nin Kalite Çalışmalarına Etkisi

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik Taslağında, Hedeflere ilişkin değerlendirme ölçütleri;

- a) Kalite
- b) Miktar
- c) Zaman
- ç) Kaynakların etkin kullanımı olarak,
Görevlere ilişkin değerlendirme ölçütleri;

a) Kalite:

b) Zaman:

c) Kaynakların etkin kullanımı olarak belirtilmiştir. (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, Erişim: 02/02/2018).

Görüldüğü gibi hem hedeflere ilişkin değerlendirme ölçütleri hem de görevlere ilişkin değerlendirme ölçütleri arasında kalite ilk madde olarak belirtilmiştir. Bu da kamuda uygulanması düşünülen bireysel performans değerlendirme sisteminde kalitenin önemli bir bileşen olacağına işaret etmektedir.

2.10.12. BPD ve Yönetişim

Kamu kurumlarında performans değerlendirmesi, özel sektör kuruluşları ile karşılaştırıldığında daha zordur. Zira kamu kesiminde üretilen bazı mal ve hizmetlerin parasal değerlerle ifade edilmesi daha güçtür, örneğin milli savunma mal ve hizmetlerinin üretiminde kurumun ve çalışanların performansı değerlendirilirken, verimlilik ve maliyet analizi ile birlikte güvenliğin sağlanmasının oluşturduğu faydanın da dikkate alınması gerekmektedir. Bu noktada performans karşılaştırmasından (benchmarking) faydalanılabilmektedir. Bu karşılaştırma (Yerli, 2006: 71-73),

- Benzer kurumlar arası karşılaştırma
- Kurum içi karşılaştırma
- Hedeflere göre karşılaştırma
- Aynı kurumun geçmiş performansı ile karşılaştırma

- Özel sektör ile karşılaştırma şeklinde uygulanabilmektedir.

Kamu kurumlarının yönetimden yönetişime geçtiği, yani özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da yönetim ve karar alma sürecine katkıda buldukları süreçte, bireysel performans değerlendirmesinde özellikle vatandaş memnuniyetinin de dikkate alınmaya başlanması önemli bir gelişmedir.

2.10.13. Sorumluluk Alma ve İnisiyatif Kullanma

Bingöl, “değerlendirmeye alınacak kriterler” başlığı altında, “kişilik özellikleri” içerisinde, çalışanların tutum, sağduyu, dış görünüş, inisiyatif, çalışma arkadaşlarına karşı tavrı, işbirliği isteği, güvenilirliği, ağır başlılığı vs. kişilik özelliklerine göre değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Yine Türkiye’de dünya çapında bir firmada en çok kullanılan kriterler arasında işbirliği ve takım çalışması, inisiyatif alma ve düzeni oluşturup koruma özellikleri dikkate alınmaktadır (2014: 381-383).

Yöneticinin yönetim tarzı ve "liderlik stili" de kurumda güven unsurunu oluşturup pekiştirebileceği gibi önemli bir stres kaynağı da olabilir. Özellikle otoriter yönetim biçimi ile oluşturulan kurumsal iklim, çalışanlar arasında gerginlik, korku ve endişeye neden olabilir. Bilimsel ve teknik yönü ağır basan bir yönetici, yönetim süreçlerinde etkileşime dayalı yöntemleri kullanan bir yöneticiye göre daha fazla stres oluşturucu olarak algılanabilmektedir (Soysal, 2009: 23).

2.10.14. Performans ile Çalışma Saatleri İlişkisi

Kurumlarda çalışma süreleri ile dinlenme molaları sıklığı ve süresi, çalışma ortamını etkilemekte, çalışanların iç huzuru ve fizyolojik yapısı üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bazı araştırmalara göre, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresi günlük azami 7,5 saattir. Bu nedenle, çalışma sürelerini uzatarak ya da mola süreleri kısaltılarak fazla mesai yaptırmak çalışanların iş kazası yapmasına neden olabilmektedir. Çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla mesai yaptırılması halinde iş performansı ve çalışma saatleri arasındaki denge bozularak çalışanlarda yorgunluk ve stres durumu ortaya çıkabilir, bu durum da bireysel performansı olumsuz etkileyebilir. Bu durum da fazla mesai ile hedeflenen

performans artışının gerçekleşmemesi ve ekstra bazı sorunlar ortaya çıkması demektir (Soysal, 2009: 22).

2.10.15. E-Performans

Elektronik performans değerlendirme, performans değerlendirme sürecini, interaktif bir süreç haline getirmekte olup kağıt ortamında veya bilgisayar yazılımlarıyla gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecinin bilişim teknolojilerini kullanarak bir otomasyon şeklinde uygulanmasıdır. Klasik form ortamında yapılan geleneksel performans değerlendirmesi, çalışanların zamanını almakta, yeteri kadar esnek ve güvenilir olmamaktadır. Performans değerlendirmesi yapacak yöneticiler iyi bir altyapıya ihtiyaç duymaktadır. Elektronik performans değerlendirme sistemleri, yöneticilere bu altyapıyı sağlamakta ve önceden belirlenmiş ve sisteme yüklenmiş yetkinlikleri tek işlemle yöneticilere sunmakta, değişikliklerin hızla yapılmasını sağlamakta, olası hatalar azalmaktadır. E-performans değerlendirme sistemi, kuruma aşağıda sayılan imkanları sağlamaktadır (Göksel, 2013: 64-66):

- İşgücü tasarrufu sağlamaktadır.
- Kullanımı rahat ve kolay olup değerlendirme sürecini hızlandırmakta, sonuçların çalışanlara yansımaları daha hızlı olmaktadır.
- Elle yapılan bazı hesaplamaların sistem tarafından otomatik yapılmasını ve verilerin güvenilir veritabanında saklanmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların geçmiş performanslarının hızla görülmesi ve performans karşılaştırmasının kolaylıkla yapılabilmesini sağlamaktadır.
- Analiz yapılmasına imkan tanımaktadır.
- Sisteme ancak bir şifre ile giriş mümkün olduğundan daha güvenlidir.
- Kriterlerin belirlenmesi ve takibi kolaylıkla yapılabilmektedir.

Sistemden, sicil bazında, bölüm bazında, ünvan bazında araştırmalar ve analizler yapılabildiği gibi istenen değişkenler kullanılarak analizler yapılabilir (SFS E-Performans Sistemi: <http://www.sfs.com.tr/Uploads/Product/e-performans.pdf>: 6-7, Erişim Tarihi: 06/02/2018). Türkiye’de Turkcell, Koç Topluluğu gibi pek çok büyük ve uluslararası tanınan kurumlarda 360 Derece Performans Değerlendirme

Sistemi odaklı e-performans uygulamaları başarı ile çalışmaktadır. Gelişen insan kaynakları bilgi sistemlerinde, 360 derece performans değerlendirme yönteminin güvenli intranet ağı üzerinden geliştirilecek yazılım ile kullanılması, şeffaf olması, geri bildirim esasına dayanması önem taşımaktadır (Aydın, 2007: 145-157).

2.11. Rütbe-Kadro Sınıflandırması ve Performans

Rütbe ve kadro sistemlerinin sınıflandırma yaklaşımındaki farklılıklar, bireysel performans değerlendirme sistemine ilişkin yaklaşımlarını ve bireysel performans değerlendirme sisteminin tamamen ya da kısmen uygulanabilirliğini etkilemektedir.

2.11.1. Rütbe ve Kadro Sistemi

Sınıflandırma, hiyerarşik bağlantıları olan hizmet gruplarından her birinin aynı veya benzeri birimlerin bir araya getirilerek ayrıma tabi tutulmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminde sınıf, özellikleri itibarıyla işe alma, ücret, maaş, eğitim, yükselme, vb. insan kaynakları işlemleri açısından aynı şartlara tabi, benzer hizmetlerden oluşan grupları ifade etmektedir. Sınıflandırmanın ilk faydası, hizmete almadaki sağladığı kolaylıktır. Sınıflandırma, Devlet tarafından yürütülecek hizmetlerin türünü, özelliklerini ve bu görevleri yerine getirecek kişilerde bulunması gereken nitelikleri belirler. Böylece kamu görevine girişte standartlaşma sağlanabilir. İkinci faydası, adil, yeterli ve düzenli bir ücret/maaş sistemi kurulmasına yardım eder. Üçüncüsü, iyi bir sınıflandırma, kariyer sisteminin kurulması ve gelişmesinin ön şartıdır. Kamu kesiminde sınıflandırma her Devlette ayrı usul ve ilkelere göre yapılmaktadır. Sınıflandırma biçimleri, dünya genelinde kadro ve rütbe esasına göre sınıflandırma olarak iki ana başlıkta ele alınmaktadır (Eryılmaz, 2015: 320-321). Rütbe sınıflandırması, en saf haliyle Almanya, Fransa, İtalya ve İngiltere’de; kadro sınıflandırması ise, ABD, Kanada, Japonya, Brezilya gibi ülkelerde kullanılmaktadır.

2.11.1.1.Rütbe (Kariyer) Sistemi

Rütbe (Rank) sınıflandırmasında, öncelik, görev, yetki ve sorumluluklar değil, bu görev ve sorumlulukları yerine getirecek kişilerin sahip olması öngörülen bireysel özelliklerdir. Bu niteliklerin başında, kişinin öğrenim ve mesleki eğitimi gelir. Görevden çok görevliye ağırlık veren bu sınıflandırma sistemine “personel

sınıflandırması” da denir. Rütbe sınıflandırmasında, kamu hizmetleri yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde gruplandırılır. Kamu hizmetlerinin, belli uzmanlık, beceri ve disiplinlere göre ayırt edilmesi dikey bölünmeyi, hizmetlerin değişik öğrenim ve mesleki deneyim derecelerine göre ayrılması da yatay bölünmeyi belirtir. Böylece sınıf, hizmetlerin dikey ve yatay bölünmesi ile ortaya çıkan ve aynı uzmanlık ve meslek dalında aynı öğrenim görmüş ya da deneyime sahip kişilerin oluşturduğu bir grup olarak ortaya çıkmaktadır. Rütbe sisteminde her derece, belli bir yetki ve sorumluluk düzeyini belirtir. Derece yükseldikçe, yetki ve sorumluluk da artar. Belli bir dereceye gelmiş kişiye aynı derecede olmak kaydıyla farklı görevler gördürülebilir. Bu rütbe sisteminin ayırt edici özelliklerinden biridir (Eryılmaz, 2015: 321).

Kariyer sistemi, memurluğun bir yaşamboyu meslek olarak kabulü anlayışına dayanır. Hizmete giriş, yasayla belirlenmiş yetki, görev ve sorumlulukların da kabul edilmesini gerektirir. Sistemi tanımlayan başlıca özellikler;

- Yaşam boyu meslek ilkesi: Yetki, görev ve sorumluluklar,
- Hizmete giriş: En alttan ve genel diplomaya göre,
- İçeriden ve hizmet süresine bağlı düzenli yükselme,
- Hizmet içinde yetişme,
- Eşit işe eşit ücret değil sosyal ücret,
- Aileyi de kapsayan geniş sosyal güvenliktir.

2.11.1.2.Kadro Sınıflandırma Sistemi

Kadro (Position) sınıflandırması, yaygın olarak ABD’de uygulanmaktadır. En tipik örneği ABD uygulamasıdır. Bu sistemde önemli olan görev-iştir. Sistemde her görev için ihtisas-uzmanlaşma esas alınmıştır. Geniş hizmet grupları içinde değil daha çok dar görev içinde bir uzmanlaşma bulunmakta, bu dar uzmanlaşma birimlerinin her biri birer kadroyu temsil etmektedir. Kadro, belirli bir işin karşılığıdır. Kadro, çalışanın görev ve sorumluluğunu da içermektedir. Sınıf (class) veya kadrolar birbirinin aynı olan veya birbirine benzeyen kadroların toplamından meydana gelir. Bu ortak unsurlar, işin niteliği, konusu, zorluk ve sorumluluk derecesi, gerekli bilgi ve kabiliyetten oluşmaktadır. Pozisyonlar, geniş hizmet

kategorilerine ve uzmanlık alanlarına göre kümelendirilir. Geniş hizmet kategorilerine örnek vermek gerekirse “mühendislik-mimarlık”, muhasebe-bütçe”, “kütüphane-arşiv”, “matematik-istatistik” gibi kümeler gösterilebilir (Eryılmaz, 2015: 321-322).

ABD Kadro Sisteminde Sınıflandırmada, (Major Occupational Groups-MOG) denilen gruplar vardır. A’dan K’ya kadar dokuz grup belirlenmiş olup bunlar (ABD Çalışma Bakanlığı, <https://www.bls.gov/ncs/ocs/ocsm/comMOGADEF.htm>; Erişim: 20/03/2018):

MOG A- Profesyonel ve Teknik Meslekler

MOG B- Üst yöneticilik ve diğer Yönetmel Meslekler

MOG C- Pazarlama Satış Meslekleri

MOG D—Yönetmel Destek Hizmetleri Meslekleri

MOG E- Üretim, Zanaat, Tamir, Teknik Hizmetler Meslekleri

MOG F- Makine Operatörlüğü, Montaj Meslekleri ve Müfettişlik

MOG G- Ulaşım ve Taşıma Meslekleri

MOG H- Kalifiye Olmayan İşler, Ekipman Temizleme, Yardımcılık ve İşçilik Meslekleri

MOG K- Hizmet Sektörü Meslekleri

Her grup ikinci kademede düzeylere (level) ayrılmakta, Her ikinci kademe düzey (level), üçüncü kademede serilere (series) ayrılmakta, Her seri (series), dördüncü kademede sınıflara (class) ayrılmaktadır.

Örneğin, MOG-A Grubu,

Mühendisler, Mimarlar ve Gözlemciler (Engineers, Architects, and Surveyors),

Matematik ve Bilgisayar Bilimadamları (Mathematical And Computer Scientists)

Doğa Bilimadamları (NaturalScientists) düzeylerine ayrılmaktadır

Bu düzeyler de kodlanmış serilere ayrılmaktadır: Kodlar içerisinde de işin görev tanımına ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

2.11.2.Rütbe Kadro Sistemleri ve Bireysel Performans

Rütbe sınıflandırmasında, maaşı/ücreti belirleyen, görevin konumu ya da mevkidir. Kişiyeye verilen ücret, kişinin performansına değil ‘mevkii’ne göre yapılır. Yapılan ödeme doğrudan hizmetin karşılığı değil, rütbeye uygun bir hayat sürme aracıdır. Buna sosyal ücret denilebilir. Dolayısıyla ‘eşit işe eşit ücret’, ilk bakışta kariyer sistemine birebir uygun bir ilke gibi görünmemektedir. Bu sisteme göre temel varsayım, yüksek performansın ücretten değil hizmet duygusundan geldiğidir. Bu nedenlerle maaş ödemesi çalışılan ayın sonunda değil başında peşin ödenir. Ancak karma sistemlerde, bazen bir önceki ayın performansı bir sonraki ayın maaşını etkileyebilmektedir. Kadro sınıflandırmasında ise, maaş/ücret, kişinin bulunduğu rütbeye göre değil, kişinin yaptığı işe, işin güçlük, sorumluluk derecesine göre belirlenir. Bu yolla ‘eşit işe eşit ücret’ ilkesinin uygulanması hedeflenir.

Rütbe sınıflandırmasında, emeklilik maaşı, son bulunulan görev mevkiine göre belirlenir. Yani emeklilik haklarını belirleyen, personelin ödediği toplam prim tutarı değildir. Personel emekli olduğunda hangi mevkide ise, o mevki için tanımlanmış emeklilik haklarına göre ikramiye ve maaşı alır. Kadro sınıflandırmasında ise, emeklilik, emekli olunan güne kadar ödenmiş prim tutarı üzerinden gerçekleşir (Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kariyer-Kadro Sunumu, Erişim: 20/03/2018).

2.12. Kamuda Stratejik Plan ve Bireysel Performans

Türkiye’de kamu yönetimi içerisinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile “Stratejik Planlama” ve bununla bağlantılı olarak faaliyet raporları, performans programları uygulaması başlamıştır. Stratejik planları kamu kurum ve kuruluşunun amaç ve hedefleri ile bunlara ulaşmak için gerekli faaliyet, proje ve planları, performans göstergelerini, kilit başarı göstergelerini içermekte, hem kurumsal hem de bireysel performansın ölçümüne ilişkin hedef ve göstergeleri içermektedir. Zira çalışanların bireysel performans hedef ve göstergelerine stratejik plandaki genel amaç ve hedefler ile göstergeler olmadan belirlemek mümkün değildir. Bu nedenle, bireysel performans sistemi ile stratejik plan uygulamaları arasında önemli bir bağlantı vardır.

Strateji kelimesi, dilbilimsel olarak eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesi ile oluşmuştur. Latince “stratum”; “yol, çizgi” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise, bir hedefe ulaşmak için faaliyet ve davranışlarda yeknesaklığı sağlama ve düzenleme, olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2006:1).

Stratejik yönetim süreci, beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, planlama, organize etme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve kontrol unsurlarıdır. Bu anlamda stratejik planlama, stratejik yönetimin unsurlarından biridir. Stratejik planlama süreci ise, vizyon, misyon ve etik değerlerin belirlenmesi, kurum amaçlarının belirlenmesi, strateji oluşturma süreci ve uygulama sonuçlarının izlenmesi ile değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010: 10-13).

Bireysel Performans ile Stratejik Plan İlişkisi

Kamu yönetimlerinde en önemli sorunlardan biri, nitelikli insan kaynakları eksikliği ve ölçülebilir açık performans kriterlerinin oluşturulmamış olmasıdır. Kamu yönetimini yeniden düzenleme çalışmaları da kurumların insan kaynakları ve kurumsal ve bireysel performansları üzerinde yoğunlaşmıştır. Verimlilikte artış veya aynı bütçe ile daha çok ve daha kaliteli hizmet üretebilme düşüncesi, etkin devlet arayışını beraberinde getirmiştir (Özkaya, 2013: 49).

Performans yönetimi, özellikle de kurumsal performans yönetimi, stratejik yönetim ve planlama ile bir bütünün parçaları gibidirler. Bir kurumda stratejik plan ile kurumsal amaç, hedef ve stratejiler ile performans göstergeleri belirlenmeden yine bu kurumsal amaç ve hedefler birimsel ve bireysel amaç ve hedeflere dönüştürülmeden kurumsal ve bireysel performans ölçümü ve değerlendirmesi yapılması imkan dahilinde değildir. Zira performansın karşılaştırılabileceği kurumsal ve bireysel amaç ve hedefler ile performans göstergesi ve standartlarına ihtiyaç vardır.

2.13. Türk Kamu Yönetiminde Performans Düzenlemeleri

Türk kamu yönetiminde yaşanan etkinlik ve verimlilik arayışı ile birlikte, kamu yönetiminde performans yönetimi ve değerlendirmesi, etkinlik ve verimliliği sağlamaya yönelik etkin bir araç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Diğer taraftan, vatandaşların hızla benimsediği hizmet kullanıcısı yani müşteri rolü, kamu

kurumlarını kamu hizmetini en kaliteli biçimde ve en hızlı şekilde sunma ve vatandaş memnun etme yükümlülüğü altında bırakmaktadır. Bu durum doğal olarak yeni düzenleme ve uygulamaların yapılmasını gerektirmektedir. Yapılan bazı araştırmalar vatandaşın, kurumsal etkinlikten kullanıcı memnuniyeti üzerinde odaklandığını göstermektedir (Yerli, 2006: 85-86).

Türkiye’de halen genel olarak uygulanmakta olan kıdeme dayalı ücret/maaşın, performans artırıcı etkisinin az olması sistemin doğası gereğidir. Zira çalışanın başarısı ne olursa olsun aynı ücreti ya da maaşı alıyorsa motivasyonu artıran güdüler zayıflayacaktır. Oysa başarıyı temel alan ücretin motivasyonu artırma olasılığı daha yüksektir. Çalışanın kıdeminin artmasıyla birlikte maaşın da düzenli bir artış garantisi söz konusu ise çalışan performansını artırmak için bir gerekçe görmeyebilir. Başarıya göre maaş artışında ise, çalışanın kendi başarısının artması oranında maaşında artış olacağını bilmesi, motivasyonu artırıcı bir unsur olacaktır. Diğer yandan, çalışanlar arasında rekabeti ortaya çıkması nihai başarıyı artırıcı etki oluşturacaktır (Kavuzlu, 2007: 93).

Kamu yararı kapsamında mal ve hizmet üreten kurumlarda, sistemin iyi tasarlanmamış olması, kurumların meşruiyeti üzerinde tartışma oluşturabilir. Çünkü *“yönetim bilimi açısından meşruiyet, yönetsel faaliyetlerin başarısının, yurttaş memnuniyetinin, kamu politikası karar ve uygulamalarının desteklendiğinin bir göstergesi”* olarak ifade edilebilmektedir (Yılmazgil, 2012: 166). Bu nedenle, kamu hizmetlerinden ve bu hizmeti sunan kamu kurumlarından vatandaşın memnun olmaması ya da sistemin çalışanlardan yeteli destek bulunamaması nedeniyle başarılı olamaması, vatandaş nezdinde kamu kurumun meşruiyetini zedeleyecektir. Kamu kurumlarının zarar etmeleri yöneticilerin görevden alınmaları için bir sebep olmayabildiğinden ve özel sektördeki gibi iflas durumu da söz konusu olmadığından, kamu kurumlarında özel sektörle karşılaştırıldığında verimlilik ve etkinlik oranı bazen daha düşük düzeyde kalabilmektedir. Ayrıca kamu hizmetlerinin bazı alanlarda tekel nedeniyle rekabetten uzak olması, piyasada tekel piyasasının olumsuzlarının yaşanmasına neden olabilmektedir (Özkaya, 2013: 34).

Kamu yönetimi ve bürokrasisinin en önemli parçası, yapıyı oluşturan kamu görevlileridir. Zira, kamu politikalarının oluşumunda meşru temsil makamı olan siyaseti etkileme imkanına sahiptir (Göküş, 2000: 40-41). Bu durum kamu çalışanlarının performansını önemli kılmaktadır.

Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik plan, performans programı, performans denetimi gibi yeni uygulamaların başlaması kamu kurumlarının verimlilik ve etkinlik açısından özel sektör kuruluşları ile rekabet edebilir hale gelmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bazı kamu kurum ve kuruluşlarında öncül performans yönetim sistemleri ve performans değerlendirme uygulamaları başlamış, kamu personelinin bireysel performanslarının değerlendirilmesine ve yönetimine dair bir genel yönetmelik taslağı da hazırlanmıştır.

Bu kısımda, kalkınma planları ve orta vadeli programlarda bireysel performans değerlendirmesine ilişkin değerlendirmeler, Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik Taslağına yer verilmektedir.

2.13.1. Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Programlar

2014-2018 yıllarına ilişkin 10. Kalkınma Planında bireysel performans değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin bazı amaçlar belirtilmektedir. Bunlar, “Bu kapsamda öğrenme ortamlarının niteliğinin eşitlik ve hakkaniyet çerçevesinde artırılması, öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterlilikleri esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması, kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması (10. Kalkınma Planı: 31.)

“378. Bu gelişmelerle birlikte, kamuda istihdam türleri arasındaki farklılıkların giderilmesi, liyakata dayalı ve objektif işe alma ve terfi sisteminin oluşturulması, kısmi zamanlı çalışma imkânlarının geliştirilmesi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, kurumlar arası ve kurumların merkez-taşra birimleri arasında personel dağılımının dengeli hale getirilmesi, kamu çalışanlarının kariyer planlaması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine erişiminin artırılarak niteliğinin yükseltilmesi ihtiyacı devam etmektedir” (10. Kalkınma Planı: 52).

“384. Kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir” (10. Kalkınma Planı: 53) şeklinde Kalkınma Planında belirlenmiştir.

2018-2020 Orta Vadeli Programda ise, “Okullar ve eğitim kurumları, bölgesel koşullar, öğrenci ve velilerin sosyo-ekonomik koşulları, fiziki imkânlar ve akademik başarılar göz önünde bulundurularak öğretmenler için adaletli bir performans sistemi oluşturulacaktır.” (2018-2020 Orta Vadeli Program: 46), “Vatandaşlara sunulan hizmetlerin hız ve kalitesi ölçülerek performans değerlendirmesi yapılacak ve sonuçlar kamuoyuyla paylaşılacaktır.” (2018-2020 Orta Vadeli Program: 62) amaçlarına yer verilmiştir. Yine 2019- 2021 OVP’de, yargıda performans esaslı izleme ve değerlendirme sistemi kurulacağı, sağlık alanında kamu hastanelerinde, klinik kalite, vatandaş memnuniyeti, operasyonel etkinlik ve verimlilik alanlarında gösterilen performans sistematik biçimde takip edileceği ve sağlık personelinin teşvik mekanizmasının parçası hâline getirileceği, vatandaş memnuniyeti sonuçlarının kurumların ve sağlık çalışanlarının performans değerlendirmelerine dâhil edileceği belirtilmiştir (2019-2021 Orta Vadeli Program: 24-26). Bu üst politika belgelerinde bireysel performans değerlendirme sistemine yer verilmiş olması artık bu sistemin Türk kamu yönetiminde daha geniş uygulama alanı bulacağını göstermektedir.

2.13.2. Kamu İç Kontrol Standartları

26/12/2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu kurumları için zorunlu tutulan Kamu İç Kontrol Standartlarına bakıldığında, 3.6. Nolu Kamu İç Kontrol Şartının, “Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.” şeklinde belirlendiği (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007), 3.7. Nolu Kamu İç Kontrol Şartının, “Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.” şeklinde belirlendiği (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007) görülmektedir. Amirleri tarafından performansı düşük olarak belirlenen personele zayıf oldukları

alanlarda hizmet içi eğitim verilmesi, iş gücü verimliği açısından olumlu olacaktır (Erbaş, 2015: 96-97).

2.13.3. Kamu Personeli Performans Yönetmelik Taslağı

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik Taslağında, Devlet memurları ile sözleşmeli personelin değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlandığı belirtilmiş, kamu kurum ve kuruluşlarında görevli 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olarak istihdam edilen Devlet memurları ile 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi sözleşmeli personel hakkında uygulanacağı belirtilmiştir. Başarı değerlendirme, Bir değerlendirme dönemi içinde personelin başarı, verimlilik ve gayretleri ile gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik olarak hedef, görev ve yetkinliklerinin, belirlenmiş ölçütler çerçevesinde ve belirli bir değerlendirici veya değerlendiriciler tarafından izlenerek değerlendirildiği süreçler olarak tanımlanmıştır (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, Erişim:02/02/2018).

2.14. Sağlık Bakanlığı Performans Ölçüm Uygulamaları

Anket araştırmasının yapıldığı Sağlık Bakanlığının bireysel performans ölçümü ve değerlendirilmesi konusundaki öncü uygulamalarının değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Performans konusu, sağlık sektörüne milli gelire oranla büyük oranlarda kaynak ayıran gelişmiş ülkelerde ve yine kaynağı kısıtlı ülkelerde önemlidir. Yükselen maliyetlerin kontrol edilebilmesi için sağlık hizmeti sunan kurumlar ve doktor, hemşire gibi sağlık meslek mensuplarının bireysel performansları değerlendirilmeye başlanmıştır. Sağlık sektörünün, sağlık göstergelerinde gelişme sağlayabilmesi için önündeki tek seçeneği, mevcut kaynaklar ile optimum sağlık hizmetini sağlamasıdır (Yıldız, 2013: 39-40). 2004 yılından itibaren kamu hastanelerinde "döner sermaye gelirlerinden performansa dayalı ek ödeme" uygulaması ve yine "Tam Gün Yasası" ile birlikte Devlet üniversiteleri döner sermaye işletmeleri kapsamında elde edilen gelirlere personele yapılacak "ek ödeme", öncül "performansa dayalı ücretleme" uygulamaları olarak ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin performansının değerlendirilmesi için kurulacak sistemin çalışmaları devam etmektedir (Demir, 2013: 2).

Sağlık Bakanlığı'nda, performansa dayalı ücretlendirme sistemine geçiş yönündeki ilk uygulama; 15/11/2002 tarihli ve 12311 sayılı Bakan onayı ile yürürlüğe giren, “*Sağlık Bakanlığına Bağlı Döner Sermayeli Kurum ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Yapılacak Ek Ödeme Hakkında Yönerge*” ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu Yönerge, Sağlık Bakanlığı'na bağlı döner sermayeli kurum ve kuruluşlarda görevli personele döner sermayeden yapılacak ek ödemenin esas ve oranlarını belirlemekteydi. 18/06/2003 tarihli ve 1863 sayılı Bakan onayı ile yürürlüğe giren, *Sağlık Bakanlığına Bağlı Döner Sermayeli Kurum ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönerge* ile yürürlükten kaldırılmıştır. Daha sonra, 09/02/2004 tarih ve 417 sayılı Bakan onayı ile ‘Sağlık Bakanlığına Bağlı Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermayeden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönerge’ ile ‘Sağlık Bakanlığına Bağlı İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık Kurumlarında Görevli Personele Döner Sermayeden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönerge’ 01/01/2004 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiş; anılan Yönergeler, ‘Sağlık Bakanlığına Bağlı Döner Sermayeli Kurum ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönergeyi yürürlükten kaldırmıştır. Bakanlık ikinci ve üçüncü basamak yataklı tedavi kurumları personelinin özendirilmesi amacıyla, 17/03/2005 tarihli, Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları Kurumsal Kaliteyi Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi, 01/01/2005 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiştir (Özkaya, 2013: 65-69).

Her bir il sağlık müdürlüğünde il performans ve kalite koordinatörlüğü, hastanelerde de hastane performans ve kalite birimleri oluşturulmuştur. Bu koordinatörlük ve birimler, kurumsal performans ölçümü ve kalitenin artırılması ile görevlendirilmişlerdir (Kakan, 2010: 128). Sağlık Bakanlığı, hizmetlerde etkililiği, kaliteyi arttırmak için performans yönetim sistemlerini geliştirmektedir. Sağlık hizmetlerinde performans ölçütleri olarak; hizmet alanların/hastaların memnuniyetinin sağlanması, daha ileri sağlık düzeyine erişilmesi (sağlık çıktıları), hizmet sunum süreci sonunda ödüllendirme (süreç ölçümü) belirlenmiştir (Aydın ve

Demir, 2007: 29-35). Bu kapsamda, Sağlık Bakanlığına bağlı sağlık kurumlarında (Erkan, 2011:426);

- İlk performans ölçüm uygulaması on pilot hastanede uygulanmıştır.
- 2004 yılından itibaren Sağlık Bakanlığına bağlı tüm sağlık kuruluşlarında uygulanmaktadır.
- 2004 yılında bireysel performans ölçütleri dikkate alınmıştır.
- 2005 yılından itibaren kurumsal performans kriterleri de sisteme eklenmiştir.

Sistem, genel olarak doktorların yaptığı girişimsel işlemlerin puanlanmasını esas almaktadır. Yine kurumsal performans puanı ve görev yapılan kadro/pozisyonun katsayısı, performans puanını ve performans ödemesini etkilemektedir. Sağlık alanında sunulan kamu hizmetlerinin özelliğini, girdi ve çıktılarıyla değerlendiren kalite kriterleri; doktor ve diğer sağlık görevlilerinin beceri ve yetkinlikleri olabileceği gibi hastane, poliklinik ya da diğer tesislerin durumu, yapılan testlerin, polikliniklerin ve tedavilerin uygunluğu, bunların sonuçları, hastalık ve ölüm oranları, hasta memnuniyeti, bilgi sistemlerinin kullanımı gibi süreçlere ya da sonuçlara yönelik olabilir. Kalite kriterleri, sonuç odaklı ve niceliksel (sayı, oran) unsurları da içerebilmektedir (Demir, 2013: 192-193). Dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer nokta ise ücretin tamamının doğrudan performansla ilişkilendirilmesi yerine sadece ödenecek ek ücretin performansla ilişkilendirilmiş olmasıdır (Tozlu, 2014: 89). Vekalet Teorisine göre işleri profesyonel yöneticilere devrederek yürütmek isteyen sermaye sahipleri bu kişilerin işlerini gerektiği gibi yaptıklarından emin olmak için ya izleme sistemleri kuracak ya da performans-ücret ilişkisini kurarak ücretin garanti edilen otonom bölümü dışındaki miktarın ödenmesini başarıya bağlayacaklardır (Demir, 2013: 174).

Sağlık Bakanlığı, performans ve kalite yönetimi ile daha yüksek standartlarda hizmet sunma amacı ile hizmet sunumundaki değişimi hukuksal zemine oturtmuştur. Rekabet ortamında daha hızlı, nitelikli ve dünya standartlarında hizmet sunulması hedeflenmiştir. Sistem ilk önce pilot uygulamalar ile denenmiş daha sonra ise Sağlık Bakanlığına bağlı bütün sağlık kuruluşlarında uygulamaya başlanmıştır. Sağlık kuruluşlarında, belli düzeyde kalite standartlarına ulaşılmıştır. Sağlık Bakanlığı,

performans yönetiminden elde edilen sonuçları, “Sağlıkta Performans Panoraması” ismi ile yayımlamıştır (Kakan, 2010: 157).

Sağlıkta dönüşüm programı uygulamalarına ilişkin bir araştırmaya göre, ortaya çıkan sonuçlardan, sağlık çalışanları; hasta memnuniyeti, hasta hakları, fiziksel yapı ve düzenlemeler noktasında kabul düzeyinde olup diğer sonuçlarda değişik düzeylerde direnç gösterme tutumu gözlenmektedir. Hastane yöneticileri, sağlıkta dönüşüm programı uygulamalarını yüksek kabul düzeyinde benimserken sadece sağlık çalışanlarının mesleki saygınlıkları söz konusu olunca direnç gösterebilmektedirler. Bu sonuçlar gösteriyor ki sağlık çalışanları daha çok kendi mesleki konumları ve gelecekleri konusunda endişelenmektedirler. Mevcut sağlık yöneticilerinin, sağlık çalışanlarının mesleki konumları ve mesleki saygınlıklarının güçlendirilmesine yönelik önlemler alınması bu noktada önemli görünmektedir. Sağlık kurumlarında çalışanların mesleki geleceklerinin parlak olması ve saygınlıklarının daha da yükseleceği beklentisi kurumu ve mesleklerini sahiplenmeyi artıracak, bu durum da doğrudan veya dolaylı olarak motivasyonlarına yansıtacak, yüksek motivasyon da sağlık hizmeti miktar ve kalitesini artıracaktır. Bunun için kurumsal ve stratejik amaçların sağlık çalışanlarıyla paylaşılması, hasta-sağlık çalışanı çatışmasını azaltacak yapısal tedbirlerin geliştirilmesi ve sağlık meslek mensuplarının haklarını koruyacak çalışmalar yapılması önerilmektedir (Bostan ve Ünal, 2016: 15-16).

Sağlık Bakanlığı bünyesindeki ücret odaklı performans değerlendirme sistemi, Türkiye açısından öncü bir uygulama olup bu tecrübenin, diğer kamu kurumlarında uygulanacak bireysel performans değerlendirme sistemlerinde kullanılması önem taşımaktadır. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı, çalışanlarının pekçok disiplinden gelmesi ve en yoğun kamu hizmeti üreten kurumlardan biri olması hasebiyle kamu kurumlarının ve çalışanlarının genel özelliklerini taşıdığından diğer kamu kurum ve çalışanları açısından geneli temsil özelliği olduğu söylenebilir. Sağlık Bakanlığının merkez teşkilatı kamu çalışanlarının tecrübe, bilgi ve izlenimlerinin yansıtıldığı işbu araştırma sonuçlarından diğer kamu kurumlarında faydalanılması, bütün kamu kurumları ve çalışanlarının performanslarının etkin şekilde değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ: SAĞLIK BAKANLIĞI ARAŞTIRMASI ÖRNEĞİ

Araştırma ile Kamu Kurumlarında Uygulanabilecek Performans Yönetim ve Değerlendirme Sisteminin nasıl olabileceğine dair Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının algısı ile bazı hipotezler test edilmiş olup araştırmaya ilişkin ayrıntılar aşağıdadır.

3.1.Araştırmanın Amacı

Türkiye’de Sağlık Bakanlığının hastanelerde çalışan kamu çalışanlarına yönelik ücretlendirme ile bağlantılı performans değerlendirme/ölçüm sistemi gibi bazı uygulamalar yapılmış ise de bütün kamu kesimini kapsayan bir bireysel performans değerlendirme sistemi henüz uygulamaya konmamıştır. Bu noktada öncelikle bireysel performans yönetim sistemi, sonra bireysel performans değerlendirmesi ve kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirme sonuçlarının uygulama alanları değerlendirilerek kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesinin mümkün ve yararlı olup olmayacağına ortaya konması; kamu çalışanlarının BPD’ye karşı olumlu ve olumsuz algılarının belirlenmesi, bireysel ve kurumsal performansı yüksek kurumsallaşmış kamu kurumları oluşturularak kamu hizmetlerinin en verimli, etkin, tutumlu ve kaliteli olarak sunulması için etkin bir bireysel performans değerlendirme sisteminin nasıl kurulabileceğinin ortaya konması amaçlanmıştır.

3.2.Araştırmanın Önemi

Türkiye’deki bütün kamu kurum ve kuruluşları, KİT’ler, üniversiteler, kamu hastanelerinin performans yönetim sistemi kurarak uygulamaları hem kurumsal hem de kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesi, bu şekilde kamu kaynaklarının daha etkin kullanımı ve vatandaşların daha kaliteli kamu hizmetlerinden faydalanmalarının sağlanması açısından önem taşımaktadır. Yine kamu, özel ve sivil kesimin birlikte yönetim süreçlerini gerçekleştirmelerini ifade

eden yönetişimin hayata geçmesi ancak kurumsallaşmasını tamamlamış performans yönetim sistemi ile kurumsal ve bireysel performansı devamlı kontrol ederek kendini çevresi ile birlikte geliştiren kamu kurumları oluşturmak ve entropi oluşmasını engellemek ile mümkündür.

Türkiye'de farklı kurumlar ve uygulamalar yoluyla denenen performans değerlendirme çalışmalarının tamamına yakınının ücrete odaklandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu uygulamalar ayrıca modern insan kaynakları uygulamaları ile geliştirilerek gerçek anlamda bir bireysel performans değerlendirme sistemi kurulması önem arz etmektedir. Sağlık Bakanlığı bünyesindeki ücret odaklı performans değerlendirme sistemi, öncü bir uygulama olup gelecekteki uygulamalar açısından aydınlatıcıdır. Ancak sağlık sektörü ve sağlık hizmeti sunumu bazı yönleriyle diğer kamu kurumlarından ve kamu hizmetlerinden farklılaştığından bu sistemin sonuçlarının bütün kamuya genelleştirilmesi değil sonuçlarından faydalanılması daha doğru olacaktır. Sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte kamu personelinin değerlendirilmesinde devam eden boşluğun doldurulması etkin ve verimli bir kamu yönetimi için atılması gereken önemli bir adım olacaktır.

Kamu personelinin verimliliğinin artırılarak kamu yönetiminde kaliteli hizmet sunumunun sağlanması etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasını gerektirmektedir. Türkiye'de bu alandaki eksikliğin giderilmesi için yapılacak çalışmalarda sistemin oluşturulması aşamasından uygulama ve değerlendirme aşamalarına kadar dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra nesnel bir performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinin ortaya konulabilmesi için kamu kesiminde ölçülebilir ve sayısallaştırılabilir iş süreçlerinin olduğu kurum ve mesleklerden başlanarak denenmesi önem taşıyabilecektir.

Yine stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinde kurum için belirlenen amaç, hedef ve plan projelerin bireysel performansı ve kurumsal performansı nasıl etkilediğinin anlaşılması da önem arz eden bir diğer konudur. Zira stratejik planlar hem kurumlar açısından amaç ve hedefler ile bunlara ulaşma derecesini gösteren performans göstergelerini içermekte olup kurumların bu amaç ve hedeflere

ulaşmaları ancak performansı yüksek nitelikli çalışanlar eliyle faaliyette bulunulması ile mümkündür.

Kamu yönetimi ve kamu hizmetlerinin sosyal yönü dikkate alındığında saf bir kamu işletmeciliği tartişmalı olsa da yeni gelişmeler, kamu kurumlarında da stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada ve verilen görevlerin yerine getirilmesinde kamu kurumlarının ve çalışanlarının yeterliliklerinin sağlanması için kurumsal ve bireysel performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi uygulamalarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü Devletin kalkınma planları ve orta vadeli programlarda çizdiği genel ereve kamu kurumlarının stratejik planları ile hayata geçirilmekte ve tüm ülkenin amaç ve hedeflerine ulaşması için kamu kurum ve kuruluşları kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirmek için stratejik planlarını hazırlayıp uygulamaktadırlar. Dolayısıyla ülkenin bir bütün olarak amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi kamu kurumları ve çalışanlarının bu görev ve amaçları yerine getirebilecek kapasite ve performansa sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Aksi takdirde ülke ve devlet bir bütün olarak diğer devletlerin gerisinde kalma riskiyle karşılaşacaklardır. Türkiye’de Sayiştay tarafından kamu kurumlarının stratejik planları, faaliyet raporları ve performans programları esas alınarak kurumsal performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. 657 sayılı Yasanın daha önce uygulanmasını belirttiği memurların sicil raporları uygulaması yasal değişiklik ile kaldırılmıştır. Esasında Devlet memurlarının sicil raporları yöneticilere kendilerine bağlı olarak çalışan kamu görevlilerini bazı özellikleri ve performanslarını puanlama imkanı vermekteydi. Yine rneğin 6 yıl boyunca sicil raporunun olumlu olması halinde bir kademe ilerlemesi uygulaması yapılması gibi ödüllendirme mekanizması da öngörülmüştü. Sicil raporu uygulamasından vazgeçilmesi ile kamu görevlilerinin bireysel performans ve yetkinliklerinin değerlendirilmesine dair genel sistem ortadan kalkmış olup kamu görevlilerine yönelik bireysel performans sistemi kurulması ve performans değerlendirmesi yapılması ihtiyacı ortaya çıktığı dşnlmştr.

Yine dünya genelinde kamu görevlilerinin sınıflandırılmasında kullanılan kadro ve rütbe sistemleri de bireysel performans değerlendirmesindeki farklı yaklaşımları nedeni ile ele alınmış, bu sistemlerin bireysel performans değerlendirmesi ve performansa etkisinin önemi de dikkate alınmıştır.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle literatür taraması yapılarak ve Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tez veritabanında bulunan akademik tezler ve anketlerin incelenmesi sonrasında tamamen bu çalışmaya özgü bir anket hazırlanmıştır. Anket taslağı, tez izleme komitesi toplantısında tartışılmış, yapılan öneriler çerçevesinde anket metnine son hali verilmiştir. Anketin Ankara’da Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yeterli sayıda örneklem ile yapılmasına karar verilmiştir. Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 27/08/2018 tarihli ve 42 nolu toplantısında alınan 2018/11 sayılı kararında, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelendiği ve araştırmanın gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına karar verilmiştir. Etik kurulu kararı sonrası anketin Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında uygulanabilmesi için izin talebinde bulunulmuş, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğünün 12/09/2018 tarihli ve E.201 sayılı yazısında, anketin uygulanacağı yerin ita amirinin bilgilendirilmesi koşulu ile uygulanabileceği belirtilmiş, yine Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğünün 15/09/2018 tarihli ve E.207 sayılı yazısında, anket çalışmasının uygulanacağı yerin amirinin sözlü olarak bildirilmesinin yeterli olacağı belirtilmiştir.

Anket çalışmasına katılanlara elektronik ortamda ulaşmak ve katılımlarını sağlamak daha kolay olduğundan anket elektronik ortamda yapılmıştır. Katılımın sadece kamu görevlisi ve soruları cevaplama yeterliğine sahip kişilerce yapılmasını temin etmek için anket bir web sayfasında ilan edilmemiştir. Bunun yerine e-posta adresi bilinen ve tanınan kişilere e-posta ile link verilmek suretiyle ve yine kurumların yöneticileri ile irtibata geçilerek ilgili personele “gov.tr” uzantılı e-posta adreslerine açıklama ve link gönderilmek suretiyle ankete katılımları sağlanmıştır. Bu şekilde anket linki gönderilmeyen ilgisiz kişilerin ankete katılımı engellenmiştir. Yine aynı IP adresinin ankete birden fazla katılımını engellenmiştir. Anket başlangıcında katılımcılara ankete katılımın gönüllülük esasına dayandığı belirtilerek devam noktasında onayları alındıktan sonra anketi cevaplamaları sağlanmıştır. Anketin her bir sorusu için ankete katılanların verdiği cevaplar 5’li likert kategorisine uygun olarak “Katılmıyorum, Kısmen Katılmıyorum, Fikrim Yok, Kısmen

Katılıyorum, Katılıyorum” seçeneklerinden birinin seçilmesine imkan sağlanmıştır. Araştırmada değerlendirmeye alınan anket formlarından elde edilen veriler SPSS programına aktarılıp yorumlanmıştır.

Anket Sorularının Kaynakları ve Ölçeği

Anket çalışmasının ilk bölümünde, anket katılımcılarının genel durumuna ilişkin 9 adet soru hazırlanmıştır.

BPS hakkında olumlu algılara ilişkin 2. bölüm sorularının,

1. sorusu, Tolga YILMAZ’ın 2012 tarihli “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi (Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorusundan uyarlanmıştır.

2. ve 3. Sorusu, Sema ÖZKAYA’nın 2013 tarihli, Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi konulu Yüksek Lisans Tezinde (İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilimdalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı) değerlendirilen hasta memnuniyet anket sorularından uyarlanmıştır.

4. sorusu, Cemile ÖZMERCAN’ın 2016 tarihli, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama konulu Yüksek Lisans Tezi (Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı) anket sorusu değiştirilerek uyarlanmıştır.

5. sorusu, Tuncay YILMAZ’ın 2004 tarihli “Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye’de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi” adlı Doktora Tezi (Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı) anket araştırması sorusundan uyarlanmıştır.

6. sorusu, araştırma kapsamında hazırlanmıştır.

7. sorusu, Dilek GÖZE’nin 2008 tarihli Kamu Mali Yönetiminde Performansın Yönetilmesi, İç Kontrolün Kurumsal Performansa Etkisi adlı Yüksek Lisans Tezi (Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Ana Bilimdalı) sonuç bölümünden uyarlanmıştır.

8. sorusu, Tolga YILMAZ’ın 2012 tarihli “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi” adlı

Yüksek Lisans Tezi (Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorusundan uyarlanmıştır.

9. sorusu, Agit Ferhat ÖZEL'in 2017 tarihli "Sağlık Çalışanlarının Etik İklim Algısının Örgütsel Güven ve Bireysel Performansa Etkisi" adlı Yüksek Lisans Tezi (Trakya Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı) anket araştırması sorusundan uyarlanmıştır.

10. sorusu araştırma kapsamında hazırlanmıştır.

BPS hakkında olumsuz algılara ilişkin 3. Bölüm sorularının,

1. sorusu, Cemile ÖZMERCAN'ın 2016 tarihli, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama konulu Yüksek Lisans Tezi (Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı) anket sorusu değiştirilerek uyarlanmıştır.

2. ve 3. sorusu, Sema Müge YILMAZGİL'in 2012 tarihli "Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi" adlı Yüksek Lisans Tezi (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorularından uyarlanmıştır.

4. ve 5. sorusu, , Cemile ÖZMERCAN'ın 2016 tarihli, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama konulu Yüksek Lisans Tezi (Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı) anket soruları değiştirilerek uyarlanmıştır.

6.,7.,8. soruları, Sema Müge YILMAZGİL'in 2012 tarihli "Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi" adlı Yüksek Lisans Tezi (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorularından uyarlanmıştır.

9. sorusu, Cemile ÖZMERCAN'ın 2016 tarihli, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama konulu Yüksek Lisans Tezi (Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı) anket sorusu değiştirilerek uyarlanmıştır.

10. sorusu, Gamze KAKAN'ın 2010 tarihli, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi" adlı Yüksek Lisans Tezi (Hacettepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı) anket araştırması sorusundan uyarlanmıştır.

BPS temel ilkelerine ilişkin 4. Bölüm sorularının, 1., 2., 3., 4., 5., 6. Ve 7. soruları Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı eki değerlendirme formu sorularından alınmıştır.

BPD öncesi süreçlere ilişkin 5. Bölüm sorularının,

1. sorusu, Cemile ÖZMERCAN'ın 2016 tarihli, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama konulu Yüksek Lisans Tezi (Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı) anket sorusundan uyarlanmıştır.

2. sorusu, Sema ÖZKAYA'nın 2013 tarihli, Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi konulu Yüksek Lisans Tezinden (İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı) faydalanılarak hazırlanmıştır.

3. sorusu, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli "Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi" konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından uyarlanmıştır.

4. ve 5. sorusu, Tolga YILMAZ'ın 2012 tarihli "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi" adlı Yüksek Lisans Tezi (Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorusundan uyarlanmıştır.

BPD değerlendirmesini yapacak kişilere ilişkin 6. Bölüm sorularından,

1, 2, 3, 4, 5 ve 7. soruları, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli "Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi" konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından uyarlanmıştır.

6. sorusu, Mehmet TURAL'ın 2007 tarihli Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma adlı Doktora Tezi (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorusundan uyarlanmıştır.

BPD kriterlerine ilişkin 7. Bölüm sorularından,

1. soru, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli “Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi” konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından alınmıştır.

2. soru, Musa Mohammed BUSHARA'nın 2016 tarihli “Performance Management and Employee's Performance Improvement: The Moderating Role of Supervisors And The Perception of Employees” konulu Doktora Tezi (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) anket araştırması sorusundan uyarlanmıştır.

3. soru, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli “Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi” konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından uyarlanmıştır.

4. soru, Sema ÖZKAYA'nın 2013 tarihli, Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi konulu Yüksek Lisans Tezinde (İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı) değerlendirilen hasta memnuniyet anket sorularından uyarlanmıştır.

5. soru, Musa Mohammed BUSHARA'nın 2016 tarihli “Performance Management and Employee's Performance Improvement: The Moderating Role of Supervisors And The Perception of Employees” konulu Doktora Tezi (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) anket araştırması sorularından uyarlanmıştır.

Yöneticiler için yetkinlik kriterlerine ilişkin 8. Bölüm sorularından,

1, 2, 3, 4, 5. ve 6. soruları, Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı eki değerlendirme formu sorularından alınmıştır.

Soruların hazırlanmasında, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli "Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi" konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilimdalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından ve Musa Mohammed BUSHARA'nın 2016 tarihli "Performance Management and Employee's Performance Improvement: The Moderating Role of Supervisors And The Perception of Employees" konulu Doktora Tezi (İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilimdalı) anket araştırması sorularından yararlanılmıştır.

Yönetici olmayan çalışanlar için yetkinlik kriterlerine ilişkin 9. Bölüm sorularından,

1,2,3,4 ve 5. soruları, Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı eki değerlendirme formu sorularından alınmıştır. Soruların hazırlanmasında, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli "Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi" konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilimdalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından ve Musa Mohammed BUSHARA'nın 2016 tarihli "Performance Management and Employee's Performance Improvement: The Moderating Role of Supervisors And The Perception of Employees" konulu Doktora Tezi (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilimdalı) anket araştırması sorularından yararlanılmıştır.

Vatandaş memnuniyeti belirleme kriterlerine ilişkin 10. Bölüm sorularından,

1, 2 ve 3. soruları, Sema ÖZKAYA'nın 2013 tarihli, Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi konulu Yüksek Lisans Tezinde (İstanbul

Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı) değerlendirilen hasta memnuniyet anket sorularından uyarlanmıştır.

BPD periyotlarına ilişkin 11. Bölümün 3 şıklı sorusu, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli "Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi" konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından uyarlanmıştır.

BPD yöntemlerine ilişkin 12. Bölüm sorularından,

1. ve 2. soruları, Mehmet TURAL'ın 2007 tarihli Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma adlı Doktora Tezi (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorularından uyarlanmıştır.

3. sorusu, Cemile ÖZMERCAN'ın 2016 tarihli, Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama konulu Yüksek Lisans Tezi (Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı) anket araştırması sorusundan uyarlanmıştır.

4. sorusu, Şener UYSAL'ın 2014 tarihli "Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi" konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından uyarlanmıştır.

5. sorusu, Bilal ŞENTÜRK'ün 2015 tarihli "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma" adlı Yüksek Lisans Tezi (Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı) anket araştırması sorusundan uyarlanmıştır.

BPD sonuçlarının uygulama alanları ve ödüllendirme yöntemlerine ilişkin 13. Bölüm sorularından,

1, 2 ve 3. soruları, Rıza DEMİR'in 2013 tarihli "Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme

Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma” adlı Doktora Tezi (İstanbul Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı) anket araştırma sorularından uyarlanmıştır.

4, 5, 6, 8, 11, 12 ve 13. soruları, Şener UYSAL’ın 2014 tarihli “Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi” konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından uyarlanmıştır.

7. sorusu, Rıza DEMİR’in 2013 tarihli “Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma” adlı Doktora Tezi (İstanbul Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı) anket araştırma sorusundan uyarlanmıştır.

9. ve 10. soruları, Tolga YILMAZ’ın 2012 tarihli “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi (Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı) anket araştırma sorularından uyarlanmıştır.

Stratejik plan-bireysel performansa dair 14. Bölüm sorularından,

1, 2, 3 ve 4. Sorularının hazırlanmasında, Şener UYSAL’ın 2014 tarihli “Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi” konulu Doktora Tezinde (Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) değerlendirilen odak grup görüşmesi yöntemiyle yapılan araştırma sorularından yararlanılmıştır.

5. sorusu, Musa Mohammed BUSHARA’nın 2016 tarihli “Performance Management and Employee's Performance Improvement: The Moderating Role of Supervisors And The Perception of Employees” konulu Doktora Tezi (İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı) anket araştırması sorularından uyarlanmıştır.

6. ve 7. soruları, araştırma kapsamında hazırlanmıştır.

3.4.Araştırmanın Kapsamı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, yeme, içme, sağlık gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar olarak en öncelikli ihtiyaçlar olarak belirtilmektedir. Bu noktada ihtiyaçlar hiyerarşisinde en önde gelen ihtiyaçlardan biri kişinin sağlığıdır. Bu noktada kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesine ilişkin bilimsel araştırma yapılması açısından en öncelikli fizyolojik ihtiyaçlardan olan sağlık hizmetini kamu hizmeti olarak sunan ve özel sektörde sunulan sağlık hizmetlerini denetleyen kurum olan Sağlık Bakanlığının merkez teşkilatında görev yapan kamu görevlileri arasında anket yöntemi ile yapılmasının anlamlı olacağı düşünölmüştür. Anket çalışmasının Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yapılmasında, Sağlık Bakanlığının hem sağlık hizmeti sunan hastanelerde ve bir dönem merkez teşkilatında çalışan kamu görevlilerine yönelik ücretlendirme ile bağlantılı performans ölçüm sistemi uygulamış olması da etkili olmuştur. Sağlık Bakanlığının bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi uygulamasında öncü kurum olması ve verdiği sağlık hizmetinin de kamu hizmetleri arasındaki hassasiyeti, araştırmanın kamu yönetimine katkı sağlayacağı beklentisini güçlendirmektedir. Bu nedenlerle, araştırma Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kamu görevlileri arasında yapılarak sonuçları araştırma tezinde ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında saha çalışması, elektronik anket yapılması yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayan katılımcılara 9 adedi kişisel 84 adedi bireysel performans değerlendirme sistemine ilişkin toplam 93 soru yöneltilmiştir. Ad-soyad, ünvan, çalışılan birim sorularının cevaplanması isteğe bırakılmış diğer soruların cevaplanması istenmiştir. Bu 93 soru, bireysel performans değerlendirme sistemi olumlu algılar, olumsuz algılar, temel ilkeleri, değerlendirme öncesi süreçler, değerlendirme yapacak kişi/kişiler, temel bireysel performans değerlendirme kriterleri, bireysel performans yetkinlik kriterleri, vatandaş memnuniyeti belirleme kriterleri, bireysel performans değerlendirme periyotları, bireysel performans değerlendirme yöntemleri, sonuçların uygulama alanları ve ödüllendirme yöntemleri, stratejik plan-sınıflandırma-bireysel performans bölüm başlıklarında toplanmıştır.

3.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Anket çalışması Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan 263 kamu çalışanı arasında yapılabilmektedir. Bakanlık merkez teşkilatları Devlet tüzel kişiliğinin omurgasını oluşturmaları anlamında önem taşımaktadır. Ancak Bakanlık merkez teşkilatlarında yapılabilmesi özel izin süreçleri gerektirdiğinden anket çalışması için izin alınması bazen mümkün olmamakta bazen de uzun sürmektedir. Bu nedenle anket çalışması sadece Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yapılabilmektedir.

Anket çalışması için kullanılacak bütçe kısıtı da bir sınırlılık oluşturmuştur.

3.6. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Bütçe büyüklüğü ile sunulan kamu hizmeti dikkate alındığında Devlet tüzel kişiliğinin önemli bir parçası olan Sağlık Bakanlığının merkez teşkilatında çalışan Devlet memurları ve diğer kamu görevlileri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında 4.920 kamu görevlisi çalışmaktadır. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanları arasından anket çalışmasına katılan 263 Sağlık Bakanlığı çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Anket çalışmasına katılan 263 kamu çalışanı, Sağlık Bakanlığı Merkez teşkilatının bütün kamu görevlisi çalışanlarının toplam sayısının % 5,34'üne tekabül etmektedir.

Bu çalışmada; anket çalışması toplam 263 kişiye uygulanmıştır. Sorulan 84 soru ile elde edilen verilerin faktör analizini uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barttle's testi ile test edilmiştir. KMO tüm faktörlerin (84 faktör) elde edilen veri setinin örnekleme uygunluğunu test etmektedir. KMO istatistiği verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını göstermektedir. Literatüre bakıldığında;

KMO değeri $< 0,60$ ise kötü,

$0,60 \leq$ KMO değeri $< 0,70$ ise zayıf

$0,70 \leq$ KMO değeri $< 0,80$ ise orta düzey

$0,80 \leq$ KMO değeri $< 0,90$ ise iyi

$0,90 \leq$ KMO değeri < 1 ise mükemmel olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3.1’de gösterildiği gibi KMO değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analize uygun olduğunu göstermektedir. Küresellik varsayımını test eden X^2 değeri= 15404,04 olarak hesaplanmıştır. Bu değere karşılık gelen p değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan değerlerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 1. Örneklem Yeterliliği KMO and Barlett’s Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	15404,084
	Df	3486
	Sig.	,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,966	1,586	4,745	3,160	2,993	,354	84

ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Between People	5065,071	262	19,332		
Between Items	7724,163	83	93,062	88,285	,000
Within People	437,218 ^a	1	437,218	422,818	,000
Residual	22485,559	21745	1,034		
Total	22922,777	21746	1,054		
Total	30646,940	21829	1,404		
Total	35712,011	22091	1,617		

Grand Mean = 3,97

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = -,971.

3.7.Güvenirlğe İlişkin Bulgular

Araştırmada değerlendirmeye alınan anket formlarından elde edilen veriler SPSS-21 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş ve güvenilirliklerine ilişkin bilimsel istatistiki verilere tezde yer verilmiştir.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmak için, anket sorularının hazırlanmasında, daha önce yayımlanmış bilimsel çalışmalardan da faydalanılmıştır. Anket ile veriler toplandıktan sonra, verilerin işlenmesi ve araştırmaya yönelik hipotezlerin analizinde; “SPSS” programı kullanılarak; güvenilirlik oranları analiz edilmiştir.

3.7.1. Anket Genel Güvenilirlik Testi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Literatürde çoğunlukla güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa, α)’nın ≥ 0.9 olması “mükemmel”, $0.7 \leq \alpha < 0.9$ arasında olması “iyi”, $0.6 \leq \alpha < 0.7$ olması “Kabul edilebilir”, $0.5 \leq \alpha < 0.6$ olması “zayıf”, $\alpha < 0.5$ olması, “güvenilir değil” olarak kabul edilmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışmasında; Tablo 3.2’de görüldüğü gibi 5’li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 83 anket sorusuna ilişkin Cronbach’s Alpha değerinin %94,6 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 2. Anket Genel Güvenilirlik Endeksi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,946	,958	83

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	T-F	df1	df2	Sig
2050,648	17,276	82	181	,000

3.7.2. Bölüm-2 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 2. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 10 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.3'te görüldüğü gibi %94,1 olduğu göz önüne alındığında anketin 2. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 3. Anket 2. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.941	10

3.7.3. Bölüm-3 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 3. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 10 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.4'te görüldüğü gibi %85,5 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 3. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 4. Anket 3. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.855	.853	10

3.7.4. Bölüm-4 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 4. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 7 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.5'te görüldüğü gibi %84,1 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 4. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 5. Anket 4. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.841	.859	7

3.7.5. Bölüm-5 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 5. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 5 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.6'da görüldüğü gibi %80,1 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 5. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 6. Anket 5. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.801	.808	5

3.7.6.Bölüm-6 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 6. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 7 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.7'de görüldüğü gibi % 68,6 olarak hesaplandığı ve neredeyse % 70 olduğu, anketin genel güvenilirliği % 94,6 olduğu göz önüne alındığında anketin 6. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 7. Anket 6. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,686	,688	7

3.7.7.Bölüm-7 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 7. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 5 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.8'te görüldüğü gibi %74 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 7. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 8. Anket 7. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,740	,765	5

3.7.8.Bölüm-8 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 8. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 6 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.9'da görüldüğü gibi %93,5 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 8. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 9. Anket 8. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.935	.936	6

3.7.9.Bölüm-9 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 9. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 5 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.10'da görüldüğü gibi % 91,6 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 9. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 10. Anket 9. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.916	.918	5

3.7.10.Bölüm-10 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 10. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 3 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.11'de görüldüğü gibi %91,5 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 10. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 11. Anket 10. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,915	,916	3

3.7.11. Bölüm-11 Güvenilirlik Endeksi

Tek soru 5'li Likert ölçeği üzerinden değil sadece değerlendirme dönemine ilişkin 3 şık arasından seçim zorunluluğu getirdiğinden güvenilirlik endeksi hesaplanmamıştır.

3.7.12.Bölüm-12 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 12. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 5 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değeri Tablo 3.12'de görüldüğü gibi % 50,5 olarak hesaplanmakla birlikte anketin genel güvenilirliği % 94,6 olduğu göz önüne alındığında anketin 12. bölümünün güvenilirlik düzeyinin oldukça yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 12. Anket 12. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,505	,548	5

3.7.13.Bölüm-13 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 13. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 13 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.13'te görüldüğü gibi %88,3 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 13. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 13. Anket 13. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,883	,889	13

3.7.14.Bölüm-14 Güvenilirlik Endeksi

Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Kamu Yönetimi Anabilimdalı Doktora Tez Çalışması Kapsamında Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Ve Yönetimi Sistemi Anket Çalışması 14. bölümde; 5'li Likert ölçeği üzerinden cevaplanan 7 anket sorusuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin Tablo 3.14'te görüldüğü gibi

%77,5 olarak hesaplandığı göz önüne alındığında anketin 14. bölümünün güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 14. Anket 14. Bölüm Güvenilirlik Endeksi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,775	,792	7

3.8.Araştırmanın Temel Sorusu

Kamu kurumlarında bireysel performans ölçümü ve değerlendirilmesi ile sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde kullanılması uygulamalarının mümkün ve yararlı olup olmadığı doktora tezinin temel sorusu olarak kabul edilmiştir.

3.9.Araştırmanın Hipotezleri

Veri toplama aracı olarak kullanılan anketi cevaplayanların, sorulara samimi, dürüst ve doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır.

1- Kamu görevlilerinin BPD'ye ilişkin olumlu algılarının mı olumsuz algılarının mı daha güçlü olduğu, sistemin kamu yönetiminde uygulanabilirliğini mümkün kılacak önemli bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

2-İkincil olarak, stratejik planlar, kamu kurumlarının kurumsal performansına ilişkin amaç, hedef, göstergeler ve standartlar içerdiğinden bireysel performans değerlendirmesi için gerekli bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi için çok önemli bir temel teşkil ettiği varsayımından hareket edilerek hem kurumsal hem bireysel performans hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir unsurun stratejik planlar olduğu varsayılmıştır. Stratejik plan hakkında bilgi sahibi olanların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarının stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtenlerin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarından daha yüksek olmasının stratejik plan ile bireysel performans değerlendirmesi arasındaki yakın ilişkinin önemli bir kanıtı olacağı varsayılmıştır.

3-Çalışanların eğitim durumu düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olmamasının, çalışanların eğitim düzeyinin çalışanın BPD ile ilgili olumlu algılarını etkilemediği, BPD ile ilgili olumlu algıların sadece düşük ya da sadece yüksek eğitilmiş çalışanlara özgü olmadığı, geneli yansıttığına dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

4-Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olmamasının, çalışanların gelir düzeyinin çalışanın BPD ile ilgili olumlu algılarını etkilemediği, BPD ile ilgili olumlu algıların sadece düşük ya da sadece yüksek gelirli çalışanlara özgü olmadığı, geneli yansıttığına dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

5. Çalışanların hizmet süreleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olması ile hizmet süresi arttıkça tecrübenin de artmasıyla bireysel performans değerlendirmesine yönelik olumlu algıların daha güçlü olacağı, tecrübe artışının bireysel performans değerlendirmesine ilişkin gerekliliğin hissedildiğine dair bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

6- Amaçlara ulaşmakla ve başarılı olmakla yükümlü olan Üst düzey ya da orta düzey yönetici kamu çalışanlarının BPD'ye yönelik olumlu algılarının yönetici olmayan kamu çalışanlarının BPD'ye yönelik olumlu algılarından daha güçlü olmasının yönetimin amaçlara ulaşılması açısından bireysel performans değerlendirmesini önemli olarak değerlendirdiğine dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

7- Adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine ilişkin ifadeye ilişkin soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının mümkün ve yararlı olduğuna dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

8-Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını

artıracağına ilişkin soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının mümkün ve gerekli olduğuna dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

9- Bireysel performansı yüksek olan personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

10- Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının çalışanların maaşını etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

11- Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağı; bunun da kurumun performansını artıracağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi göstereceği, bunun da BPD'nin kurum performansını olumlu etkileyebileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

12- Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracağına yönelik soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'in kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için faydalı olacağına dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

3.10. Anket Katılımcılarına İlişkin Bilgilerin Analizi

Ankete katılanların yaş aralığı, cinsiyeti, eğitim, gelir durumu, hizmet süresi, pozisyonu gibi bilgiler Tablo 3.15'te gösterilmektedir:

Tablo 3. 15. Anket Katılımcıları Genel Bilgiler

Değişken	Kategori	Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	117	% 44,5
	Erkek	146	% 55,5
Yaş	20-30 arası yaş aralığı	62	% 23,57
	31-40 arası yaş aralığı	97	% 36,88
	41-50 arası yaş aralığı	77	% 29,27
	51-65 arası yaş aralığı	27	% 10,26
Eğitim Durumu	Lise	10	% 3,8
	Üniversite	133	% 50,57
	Yüksek lisans	88	% 33,46
	Doktora	32	% 12,16
Hizmet Süresi	10 yıldan az	102	% 38,78
	10-20 yıl arası	85	% 32,31
	21-30 yıl arası	56	% 21,29
	30 yıldan fazla	20	% 7,6
Aylık Geliri	1.500-2.500 TL arası	14	% 5,32
	2.501-4.000 TL	69	% 26,23
	4.001-6.000 TL	101	% 38,4
	6.001 TL üzeri	79	% 30,03
Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd ve Üst)	9	% 3,42
	Orta-Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yöneticiler)	30	% 11,4
	Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	70	% 26,61
	Yönetici Olmayan Memur ya da Diğer Kamu Görevlisi	154	% 58,55

3.11. Hipotezlerin Analizi

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

3.11.1. 1.Hipotez Analizi

H0:Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algıları ile olumsuz algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algıları ile olumsuz algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Kamu görevlilerinin kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesine ilişkin en önemli 10 olumlu ve 10 olumsuz görüşü pek çok kitap, makale ve tez taranmak suretiyle belirlenmiş ve anket katılımcısı 263 kamu görevlisine her bir görüşe ne ölçüde katıldıkları veya katılmadıkları sorulmuştur.

Kamu görevlilerinin BPD'ye ilişkin olumlu ve olumsuz algılarının hangisinin daha güçlü olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır.

Tablo 3.16'da görüldüğü üzere Pearson Korelasyon Testi sonucunun (**-0,387**) olduğu, ankette olumlu algılara ilişkin hazırlanan sorular ile olumsuz algılara ilişkin hazırlanan sorular arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu görülmüş olup, bu da anket sorularının aynı yönde bir bulguya ulaşmak amaçlı sorulduğunu, anlamlı olduğunu göstermektedir. H1 doğrulanmaktadır.

Tablo 3. 16. 1. Hipoteze İlişkin Pearson Correlation Testi

		Olumlu Algılar	Olumsuz Algılar
Olumlu Algılar	Pearson Correlation	1	-,387**
	Sig. (2-Yönlü)		,000
	N	263	263
Olumsuz Algılar	Pearson Correlation	-,387**	1
	Sig. (2-Yönlü)	,000	
	N	263	263

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-yönlü).

Anket katılımcılarının olumlu algılara ilişkin cevaplarının ve olumsuz algılara verilen cevapların ortalaması Tablo 3.17'de gösterilmektedir. Olumlu algılara ilişkin verilen cevapların ortalaması, olumsuz algılara verilen cevapların ortalamasından daha büyüktür. Kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirme sistemine ilişkin olumlu algılarının olumsuz algılardan daha fazla olduğu doğrulanmaktadır.

Tablo 3. 17. 1. Hipoteze İlişkin One Sample Statistics Testi

One-Sample Statistics				
	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
Olumlu Algılar	263	3,9787	,95889	,05913
Olumsuz Algılar	263	3,3095	,90888	,05604

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (Anlamlılık) (2-Yönlü)	Ortalamalar Arası Farklılık	95% Güven Aralığında (of the Difference)	
					Lower	Upper
Olumlu Algılar	67,290	262	,000	3,97871	3,8623	4,0951
Olumsuz Algılar	59,052	262	,000	3,30951	3,1992	3,4199

3.11.2. 2.Hipotezin Analizi

H0:Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin stratejik plan hakkında bilgi sahibi olması ile kamu kurumlarında bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin olumlu algılar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin stratejik plan hakkında bilgi sahibi olması ile kamu kurumlarında bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin olumlu algılar arasında anlamlı bir fark vardır.

Pearson korelasyon testi sonucunda Tablo 3.18’de görüldüğü üzere P değeri (Sig. Değeri) 0,00 <0.05 olarak bulunduğundan H0 hipotezi reddedilir. Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin stratejik plan hakkında bilgi sahibi olması ile kamu kurumlarında bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin olumlu algılar arasında anlamlı bir bağlantı olduğu %95 güven seviyesinde söylenebilir. H1 doğrulanmaktadır.

Tablo 3. 18. 2. Hipotezin Pearson Korelasyon Testi

		14.1."Çalıştığım Kurumun stratejik planında belirlenen kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile plan, proje ve faaliyetlerini genel olarak bilmekteyim." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	Olumlu Algılar
14.1."Çalıştığım Kurumun stratejik planında belirlenen kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile plan, proje ve faaliyetlerini genel olarak bilmekteyim." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	Pearson Correlation	1	,396**
	Sig. (2-yönlü)		,000
	N	263	263
Olumlu Algılar	Pearson Correlation	,396**	1
	Sig. (2-yönlü)	,000	
	N	263	263

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Stratejik plan ile ilgili olarak bilgi sahibi olduğunu belirtenler ile bilgi sahibi olmadığını belirtenlerin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu ve olumsuz algılarının karşılaştırılmasına ilişkin grup istatistik testi sonucu Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.19'un yorumlanmasında, olumlu algılara ilişkin olarak, stratejik plan hakkında bilgi sahibi olduğunu söyleyen 222 kişinin bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılar ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,1014 olduğu görülmektedir. Stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmadığını söyleyen 41 kişinin bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılar ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,3146 olduğu görülmektedir.

5'li likert ölçeğinde en yüksek puanın 5 olduğu göz önüne alarak, stratejik plan hakkında bilgi sahibi olduğunu söyleyen kişilerin, bilgi sahibi olmadığını söyleyen kişilere göre olumlu algılarla ilgili sorulara daha pozitif yaklaştığı görülmektedir. Ayrıca bilgi sahibi olduğunu söyleyen kişilerin standart sapmasının, bilgi sahibi olmadığını söyleyen kişilerin standart sapmasına göre düşük olduğu görülmektedir. Bu nokta bizi bilgi sahibi olduğunu söyleyen kişilerin cevaplarının bilgi sahibi olmadığını söyleyen kişilerin cevaplarına göre birbirine daha yakın olduğu yorumuna götürmektedir.

Olumsuz algılara ilişkin olarak ise, stratejik plan hakkında bilgi sahibi olduğunu söyleyen 222 kişinin bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumsuz algılar ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,2617 olduğu görülmektedir. Stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmadığını söyleyen 41 kişinin bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumsuz algılar ile ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,5684 olduğu görülmektedir. Bilgi sahibi olduğunu ifade eden kişilerin, bilgi sahibi olmadığını söyleyen kişilere göre olumsuz algılarla ilgili düşüncelere daha düşük ortalama ile yaklaştığı görülmüyor. Ayrıca bilgi sahibi olduğunu söyleyen kişilerin standart sapmasının, bilgi sahibi olmadığını söyleyen kişilerin standart sapmasından çok farklı olmadığı görülmektedir. Bilgi sahibi olanlar da olmayanlar da kendi grupları içinde birbirine yakın cevaplar verdiği anlaşılmaktadır.

Stratejik plan hakkında bilgi sahibi olan kişilerin olumlu algılara yüksek puan, olumsuz algılara düşük puan vermesi stratejik plan hakkında bilgi sahibi olan kişilerin bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili daha pozitif bir yaklaşım içerisinde olduklarını göstermektedir. Stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmayan

kişilerin ise bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili olumlu algılara düşük ortalamayla, olumsuz algılara daha yüksek ortalamayla cevap verdikleri, bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili algılarının stratejik plan hakkında bilgi sahibi olanlara göre daha negatif yönde olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 19. 2. Hipotezin Grup İstatistik Testi

		14.1."Çalıştığım Kurumun stratejik planında belirlenen kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile plan, proje ve faaliyetlerini genel olarak biliyor musunuz?"		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Error Mean (Ortalamanın Standart Hatası)
Olumlu Algılar	Boyut 1	Evvet	222	4,1014	,86842	,05828	
		Hayır	41	3,3146	1,14903	,17945	
Olumsuz Algılar	Boyut 1	Evvet	222	3,2617	,91904	,06168	
		Hayır	41	3,5683	,81408	,12714	

3.12.3. 3. Hipotezin Analizi

H0: Çalışanların eğitim durumu düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların eğitim durumu düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.20'de görüldüğü gibi test istatistik değeri sig.=0,305>0,05 olduğu için H0 Hipotezi kabul edilir ve çalışanların eğitim durumu düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında bir fark olmadığı %95 güven düzeyinde söylenebilir.

Tablo 3. 20. 3. Hipoteze İlişkin Test

Tests of Between-Subjects Effects						
Bağımlı Değişken: Olumlu Algılar						
Kaynak	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Anlamlılık
Düzeltilmiş Model	3,343 ^a	3	1,114	1,215	,305	
Intercept	1635,398	1	1635,398	1783,014	,000	
Eğitim Durumu	3,343	3	1,114	1,215	,305	
Hata	237,557	259	,917			
Toplam	4404,220	263				
Düzeltilmiş Toplam	240,901	262				

a. R Squared (R², Açıklanan Varyans = 014, (Düzeltilmiş R² = ,002)

3.11.4. 4. Hipotezin Analizi

H0: Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi test istatistik değeri $\text{sig.}=0,107>0,05$ olduğu için H0 Hipotezi kabul edilir ve aylık gelir düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında bir fark olmadığı %95 güven düzeyinde söylenebilir.

Tablo 3. 21. 4. Hipoteze İlişkin Test

Tests of Between-Subjects Effects					
Bağımlı Değişken: Olumlu Algılar					
Kaynak	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	5,584 ^a	3	1,861	2,049	,107
Intercept	2301,148	1	2301,148	2532,748	,000
Aylık Gelir	5,584	3	1,861	2,049	,107
Error	235,316	259	,909		
Total	4404,220	263			
Corrected Total	240,901	262			

a. R Squared = ,023 (Adjusted R Squared = ,012)

3.11.5. 5.Hipotezin Analizi

H0: Kişilerin Hizmet süresi düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1: Kişilerin Hizmet süresi düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi, test istatistik değeri $\text{sig.}=0,007<0,05$ olduğu için H0 Hipotezi reddedilir ve Hizmet süresi düzeyi ile bireysel performans

değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında bir fark olduğu %95 güven düzeyinde söylenebilir.

Tablo 3. 22. 5. Hipoteze İlişkin Test

Tests of Between-Subjects Effects					
Bağımlı Değişken: Olumlu_Algılar					
Kaynak	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	10,883 ^a	3	3,628	4,085	,007
Intercept	2826,445	1	2826,445	3182,581	,000
Hizmet_süresi	10,883	3	3,628	4,085	,007
Error	230,017	259	,888		
Total	4404,220	263			
Corrected Total	240,901	262			

a. R Squared = ,045 (Adjusted R Squared = ,034)

Tablo 3.23'te görüldüğü gibi, toplam hizmet süresi gruplarının varyansları arasında sig.=0,007<0,05 olduğu için H0 Hipotezi reddedilir ve %95 güven düzeyinde grupların varyansları birbirinden farklıdır yorumu yapılabilir. Bu yoruma göre yapılan Games-Howell testi sonucu Tablo 3.24'te gösterilmiştir.

Tablo 3. 23. 5. Hipoteze İlişkin Anova Testi

Olumlu Algılar					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,883	3	3,628	4,085	,007
Within Groups	230,017	259	,888		
Total	240,901	262			

Tablo 3.24'te Games Howell testi sonucu faktör düzeyleri ve bu faktör düzeylerinin ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak verilmiştir. Tablodaki bu sayısal farklılıkların yanındaki yıldız (*) işareti, bu farklılıkların anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla tablo incelendiğinde 10 yıldan az hizmet yılı olanların ortalamasının 10-20 yıl arasında ve 21-30 yıl arasında hizmet yılı olanların ortalamasından farklı olduğu görülür. Buna göre:

- 10 yıldan az hizmet süresi olan grup ile 10-20 yıl arasında hizmet süresi olan grubun sig.=0,020<0.05 olduğu için H0 hipotezi reddedilir ve bu iki grubun bireysel performans değerlendirme sistemi hakkında olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevaplar arasında farklılık olduğu %95 güven düzeyinde söylenebilir.
- 10 yıldan az hizmet süresi olan grup ile 21-30 yıl arasında hizmet süresi olan grubun sig.=0,032<0.05 olduğu için H0 hipotezi reddedilir ve bu iki grubun bireysel performans değerlendirme sistemi hakkında olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevaplar arasında farklılık olduğu %95 güven düzeyinde söylenebilir.
- 10 yıldan az hizmet süresi olan grup ile 30 yıldan fazla hizmet süresi olan grubun sig.=0,994>0.05 olduğu için H0 hipotezi kabul edilir ve bu iki grubun bireysel performans değerlendirme sistemi hakkında olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevaplar arasında farklılık olmadığı %95 güven düzeyinde söylenebilir.
- 10-20 yıl arasında hizmet süresi olan grup ile 21-30 yıl arasında hizmet süresi olan grubun sig.=1,000>0.05 olduğu için H0 hipotezi kabul edilir ve bu iki grubun bireysel performans değerlendirme sistemi hakkında olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevaplar arasında farklılık olmadığı %95 güven düzeyinde söylenebilir.
- 10-20 yıl arasında hizmet süresi olan grup ile 30 yıl üzeri hizmet süresi olan grubun sig.=0,431>0.05 olduğu için H0 hipotezi kabul edilir ve bu iki grubun bireysel performans değerlendirme sistemi hakkında olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevaplar arasında farklılık olmadığı %95 güven düzeyinde söylenebilir.
- 21-30 yıl arasında hizmet süresi olan grup ile 30 yıl üzeri hizmet süresi olan grubun sig.=0,428>0.05 olduğu için H0 hipotezi kabul edilir ve bu iki grubun bireysel performans değerlendirme sistemi hakkında olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevaplar arasında farklılık olmadığı %95 güven düzeyinde söylenebilir.

Tablo 3. 24. 5. Hipoteze İlişkin Games Howell Testi

Olumlu Algılar Games-Howell Testi								
I) Toplam Hizmet süreniz		J) Toplam Hizmet süreniz		Mean Difference (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Boyut 2	10 yıldan az	Boyt 3	10-20 yıl arası	-,41137*	,14050	,020	-,7757	-,0471
			21-30 yıl arası	-,42402*	,15293	,032	-,8222	-,0259
			30 yıldan fazla	-,05902	,22901	,994	-,6838	,5658
	10-20 yıl arası	Boyt 3	10 yıldan az	,41137*	,14050	,020	,0471	,7757
			21-30 yıl arası	-,01265	,15393	1,000	-,4136	,3883
			30 yıldan fazla	,35235	,22969	,431	-,2740	,9787
	21-30 yıl arası	Boyt 3	10 yıldan az	,42402*	,15293	,032	,0259	,8222
			10-20 yıl arası	,01265	,15393	1,000	-,3883	,4136
			30 yıldan fazla	,36500	,23749	,428	-,2785	1,0085
	30 yıldan fazla	Boyt 3	10 yıldan az	,05902	,22901	,994	-,5658	,6838
			10-20 yıl arası	-,35235	,22969	,431	-,9787	,2740
			21-30 yıl arası	-,36500	,23749	,428	-1,0085	,2785

Tablo 3.25'te görüldüğü gibi, bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin yapılan analizde, toplam 263 katılımcının olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,9787 olduğu görülmektedir. 5'li likert ölçeğinde en yüksek puanın 5 olduğu göz önüne alarak, bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin verilen cevaplarda, hizmet süresi 21-30 yıl arası olan personelin 4,1750 ortalama ve 0,87495 standart sapma ile bireysel performans değerlendirme sürecine en olumlu yaklaşan sınıf olduğu görülmektedir. BPD sürecine ilişkin olarak 10 yıldan az olan bireylerin diğer hizmet süreleri ile karşılaştırıldığında her ne kadar olumlu algılarının yüksek olduğu görülse de, 3,7510 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu ve 0,99551 standart sapma ile kendi grubu içinde birbirine yakın olmayan ve birbirinden farklı olan cevaplar verdiği görülmektedir. Olumlu algılara ilişkin

verilen cevaplara ortalama üzerinden yorum yaparak, hizmet süresinin BPD ile ilgili olumlu algılara bakışı farklılaştırdığı söylenebilir.

Tablo 3. 25. 5. Hipoteze İlişkin Hizmet Süresi-BPD Olumlu Algı Ortalamaları

Hizmet süresi	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
10 yıldan az	102	3,7510	,99551
10-20 yıl arası	85	4,1624	,92311
21-30 yıl arası	56	4,1750	,87495
30 yıldan fazla	20	3,8100	,92446
TOPLAM	263	3,9787	,95889

3.11.6. 6. Hipotezin Analizi

H0: Kişilerin Kurumda çalışılan pozisyon/unvan düzeylerinin bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1: Kişilerin Kurumda çalışılan pozisyon/unvan düzeylerinin bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.26'da görüldüğü gibi, test istatistik değeri sig.=0,000<0,05 olduğu için H0 Hipotezi reddedilir ve Kurumda çalışılan pozisyon/unvan düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında bir fark olduğu %95 güven düzeyinde söylenebilir.

Tablo 3. 26. 6. Hipoteze İlişkin Pozisyon- Olumlu Algılar İlişkisi Testi

Tests of Between-Subjects Effects					
Bağımlı Değişken: Olumlu Algılar					
Kaynak	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Düzeltilmiş Model	16,003 ^a	3	5,334	6,143	,000
Intercept	1722,339	1	1722,339	1983,506	,000
Kurum-Pozisyon	16,003	3	5,334	6,143	,000
Error	224,898	259	,868		
Total	4404,220	263			
Corrected Total	240,901	262			

a. R Squared = ,066 (Adjusted R Squared = ,056)

H0: Grupların varyansları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Grupların varyansları arasında bir farklılık vardır.

Tablo 3.27’de görülen Anova Testi sonucunda, toplam hizmet süresi gruplarının varyansları arasında sig.=0,000<0,05 olduğu için H0 Hipotezi reddedilir ve %95 güven düzeyinde grupların varyansları birbirinden farklıdır yorumu yapılabilir. Bu yoruma göre Games-Howell testi sonucu Tablo 3.28’dedir.

Tablo 3. 27. 6. Hipoteze İlişkin Pozisyon- Olumlu Algılar İlişkisi Anova Testi

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,003	3	5,334	6,143	,000
Within Groups	224,898	259	,868		
Total	240,901	262			

Tablo 3.28’de faktör düzeyleri ve bu faktör düzeylerinin ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak verilmiştir. Tablodaki bu sayısal farklılıkların yanındaki yıldız (*) işareti, bu farklılıkların anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla tablo incelendiğinde yönetici olmayan devlet memuru ya da Diğer kamu görevlisi olanların ortalamasının üst düzey yönetici (genel müd yrd ve üst.) ve Müfettiş/denetçi/iç denetçi pozisyonunda olanların ortalamasından farklı olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 28. 6. Hipoteze İlişkin Games-Howell Testi

Olumlu Algılar		Games-Howell Testi				
(I) Kurumdaki Pozisyon	(J) Kurumdaki Pozisyon	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd ve Üst).	Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yönetic	,37222	,20589	,289	-,1863	,9307
	Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	,40508	,15317	,076	-,0342	,8444
	Yönetici olmayan Devlet Memuru ya da Diğer Kamu Görevlisi	,84235*	,15408	,000	,4021	1,2826
Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yönetici	Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd ve Üst).	-,37222	,20589	,289	-,9307	,1863
	Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	,03286	,18068	,998	-,4491	,5148

	Yönetici olmayan Devlet Memuru ya da Diğer Kamu Görevlisi	,47013	,18145	,059	-,0133	,9536
Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd ve Üst).	-,40508	,15317	,076	-,8444	,0342
	Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yönetic	-,03286	,18068	,998	-,5148	,4491
	Yönetici olmayan Devlet Memuru ya da Diğer Kamu Görevlisi	-,43727*	,11829	,002	,1307	,7438
Yönetici olmayan Devlet Memuru ya da Diğer Kamu Görevlisi	Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd ve Üst).	-,84235*	,15408	,000	-1,2826	-,4021
	Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yönetic	-,47013	,18145	,059	-,9536	,0133
	Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	-,43727*	,11829	,002	-,7438	-,1307
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Tablo 3.29’da görüldüğü gibi, bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin yapılan analizde, kurumda çalışılan pozisyon durumuna göre; Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd. ve Üst), Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yönetici), Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi, yönetici olmayan memur ya da diğer kamu görevlisi düzeylerinde toplam 263 bireyin, olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,9787 olduğu görülmektedir.

5’li likert ölçeğinde en yüksek puanın 5 olduğu göz önüne alarak, bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin verilen cevaplarda, pozisyonu üst düzey yönetici (Genel Md. Yrd. ve üstü) olan personelin 4,6222 ortalama ve 0,38658 standart sapma ile bireysel performans değerlendirme sürecine en olumlu yaklaşan ve kendi grubu içinde birbirine en yakın cevaplar veren sınıf olduğu görülmektedir.

Bireysel performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak yönetici olmayan devlet memuru ya da diğer kamu görevlisi pozisyonuna sahip olan bireylerin diğer

pozisyonlar ile karşılaştırıldığında her ne kadar olumlu algılarının yüksek olduğu görülse de 3,7799 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu ve 1,04833 standart sapma ile kendi grubu içinde birbirinden farklı olan cevaplar verdiği görülmektedir.

Olumlu algılara ilişkin verilen cevaplara ortalama üzerinden yorum yaparak, çalışılan pozisyon/unvanın olumlu algılara bakışı farklılaştırdığı, üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin yönetici olmayan kamu çalışanlarına göre BPD ile ilgili olumlu algılara daha fazla katıldıkları, yönetici olmayan kamu çalışanlarının olumlu algılara ilişkin ortalamaları yöneticilere göre biraz daha düşük olsa da bu grubun kendi arasında olumlu algılara ilişkin görüşlerinin farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 29. 6. Hipoteze İlişkin Pozisyon-Olumlu Algılar Ortalamaları Tablosu

Kurumda Çalışılan Pozisyon	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd. ve Üst).	9	4,6222	,38658
Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yönetici)	30	4,2500	,87956
Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	70	4,2171	,69281
Yönetici olmayan Devlet Memuru ya da Diğer Kamu Görevlisi	154	3,7799	1,04833
TOPLAM	263	3,9787	,95889

3.11.7. 7.Hipotezin Analizi

H0: Bir Kamu Kurum Kuruluşunda bireysel performans değerlendirme sistemi uygulanması ile çalışanların bireysel performansının yüksek olması arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten küçüktür.

H1: Bir Kamu Kurum Kuruluşunda bireysel performans değerlendirme sistemi uygulanması ile çalışanların bireysel performansının yüksek olması arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten büyüktür.

Tablo 3.30'da görüldüğü gibi, p değeri (sig. değeri) 0,00 <0.05 olduğu ve ifadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 4,122 olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Yani bir Kamu Kurum Kuruluşunda bireysel performans değerlendirme sistemi uygulanması ile çalışanların bireysel performansının yüksek olması arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ifadenin ortalama değeri anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 3. 30. 7. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Error Mean
2.2."Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracaklarını düşünüyorum." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	263	4,12	1,166	,072

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2.2."Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracaklarını düşünüyorum." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	57,334	262	,000	4,122	3,98	4,26

3.11.8. 8.Hipotezin Analizi

H0: Bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi ile çalışanların bireysel performansın yüksek olması arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten küçüktür.

H1: Bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi ile çalışanların bireysel performansın yüksek olması arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten büyüktür.

Tablo 3.31'de görüldüğü gibi, p değeri (sig. değeri) 0,00 < 0.05 olduğu ve ifadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 3,89 olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Yani Bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi ile çalışanların bireysel performansın yüksek olması arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ifadenin ortalama değeri anlamlı bir derecede 3'ten büyüktür.

Tablo 3. 31. 8. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Error Mean
13.1."Bireysel Performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacaktır." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	263	3,89	1,213	,075

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
13.1."Bireysel Performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacaktır." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	51,984	262	,000	3,890	3,74	4,04

3.11.9. 9.Hipotezin Analizi

H0: Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesi ile çalışanların bireysel performanslarının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten küçüktür.

H1: Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesi ile çalışanların bireysel performanslarının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten büyüktür.

Tablo 3.32'de görüldüğü gibi, p değeri (sig. değeri) 0,00 <0.05 olduğundan ve ifadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 4,11 olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Yani Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesi ile çalışanların bireysel performanslarının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ifadenin ortalama değeri anlamlı derecede 3'ten büyüktür.

Tablo 3. 32. 9. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Error Mean
13.2."Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracaktır." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	263	4,11	1,105	,068

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
13.2."Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracaktır." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	60,333	262	,000	4,110	3,98	4,24

3.11.10. 10.Hipotezin Analizi

H0: Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının ile çalıştıkları kurumun kurumsal performansı arasında anlamlı bir bağlantı olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten küçüktür.

H1: Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının ile çalıştıkları kurumun kurumsal performansı arasında anlamlı bir bağlantı olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten büyüktür.

Tablo 3.33'te görüldüğü gibi, p değeri (sig. değeri) $0,00 < 0,05$ olduğundan ve ifadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 4,114 olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Yani Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performansları ile çalıştıkları kurumun kurumsal performansı arasında anlamlı bir bağlantı olduğuna dair ifadenin ortalama değeri anlamlı şekilde 3'ten büyüktür.

Tablo 3. 33. 10. Hipotez BPD-Performans Artışı Algısı Tek Örnek Testi

One-Sample Statistics				
	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Error Mean
2.4."Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağını; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığını düşünüyorum." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	263	4,11	1,140	,070

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2.4."Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağını; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığını düşünüyorum." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	58,518	262	,000	4,114	3,98	4,25

3.11.11. 11.Hipotezin Analizi

H0: Kamu kurumlarında, çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılması ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten küçüktür.

H1: Kamu kurumlarında, çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılması ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ifadenin ortalama değeri 3'ten büyüktür.

Tablo 3.34'te görüldüğü gibi, p değeri (sig. değeri) $0,00 < 0,05$ olduğundan ve ifadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 3,97 olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Yani, kamu kurumlarında, çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılması ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ifadenin ortalama değeri anlamlı şekilde 3'ten büyüktür.

Tablo 3. 34. 11. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2.8."Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığını düşünüyorum. " ifadesine ne ölçüde katılıyorsunuz?	263	3,97	1,207	,074

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
2.8."Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığını düşünüyorum. " ifadesine ne ölçüde katılıyorsunuz?	53,331	262	,000	3,970	3,82	4,12

3.12. Bulgular ve Yorum

Anket sorularının her birine verilen cevaplar aşağıda analiz edilmiştir.

3.12.1. Olumlu Algılar (Anket İkinci Bölüm)

Araştırmanın 2. Bölümünde katılımcılara BPD ile ilgili olumlu algılara ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.1.1. BPS Uygulamasının Gerekliği

Tablo 3.35'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılan 263 Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanın % 67,68'i adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine ilişkin ifadeye katıldığını, %20,53'ü kısmen katıldığını, % 2,66'sı fikri olmadığını, % 4,18'i kısmen katılmadığını, % 4,94'ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 35. BPS Uygulamasının Gerekliği

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kamu Kurum Kuruluşlarında, bilimsel yöntemlerle belirlenmiş objektif ve ölçülebilir kriterlere ve standartlara dayalı adil bir Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi olmalı ve bu sistem uygulanmalıdır.	Katılıyorum	178	67,68
	Kısmen Katılıyorum	54	20,53
	Fikrim Yok	7	2,66
	Kısmen Katılmıyorum	11	4,18
	Katılmıyorum	13	4,94

3.12.1.2. BPD'nin Bireysel Performansa Etkisi

Tablo 3.36'da görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 49,43'ü bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 32,7'si kısmen katıldığını, % 4,18'i fikri olmadığını, % 7,98'i kısmen katılmadığını, % 5,7'si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 36. BPD'nin Bireysel Performansa Etkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracığını düşünüyorum.	Katılıyorum	130	49,43
	Kısmen Katılıyorum	86	32,7
	Fikrim Yok	11	4,18
	Kısmen Katılmıyorum	21	7,98
	Katılmıyorum	15	5,7

3.12.1.3. BPD Uygulaması ile Vatandaş Beklenti ve Memnuniyeti

Tablo 3.37’de görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 43,35’i Kamuda Bireysel Performans Sistemi uygulanması ile vatandaşların kamu yönetimine bakışının olumlu yönde değişeceği ve vatandaşın Devlete güveni ile kamu hizmetlerinden memnuniyet oranının artacağına ilişkin ifadeye katıldığını, % 33,08’i kısmen katıldığını, % 6,84’ü fikri olmadığını, % 6,46’sı kısmen katılmadığını, % 10,27’si katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 37. Kamuda BPD Uygulaması ile Vatandaş Beklenti ve Memnuniyeti

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kamuda Bireysel Performans Sistemi uygulanması ile vatandaşların kamu yönetimine bakışının olumlu yönde değişeceğini ve vatandaşın Devlete güveni ile kamu hizmetlerinden memnuniyet oranının artacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	114	43,35
	Kısmen Katılıyorum	87	33,08
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	17	6,46
	Katılmıyorum	27	10,27

3.12.1.4. BPD ve Kurum Performansı

Tablo 3.38’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 47,15’i Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağı; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 35,36’sı kısmen katıldığını, % 4,94’ü fikri olmadığını, % 6,84’ü kısmen katılmadığını, % 5,7’si katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 38. BPD ve Kurum Performansı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağını; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığını düşünüyorum.	Katılıyorum	124	47,15
	Kısmen Katılıyorum	93	35,36
	Fikrim Yok	13	4,94
	Kısmen Katılmıyorum	18	6,84
	Katılmıyorum	15	5,7

3.12.1.5. BPD ve Motivasyon

Tablo 3.39’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 31,56’sı bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların iş motivasyonunu artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 40,3’ü kısmen katıldığını, % 6,84’ü fikri olmadığını, % 11,41’i kısmen katılmadığını, % 9,89’u katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 39. BPD ve Motivasyon

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların iş motivasyonunu artıracığını düşünüyorum	Katılıyorum	83	31,56
	Kısmen Katılıyorum	106	40,3
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	30	11,41
	Katılmıyorum	26	9,89

3.12.1.6. BPD ve Kurumda Adalet Algısı

Tablo 3.40’ta görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 57,79’u, objektif şekilde bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, kurum içi adalet algısının oluşmasına olumlu katkıda bulunacağına dair ifadeye katıldığını % 27,38’i kısmen katıldığını, % 6,08’i fikri olmadığını, % 5,32’si kısmen katılmadığını, % 3,42’si katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 40. BPD ve Kurumda Adalet Algısı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen objektif şekilde bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, kurum içi adalet algısının oluşmasına olumlu katkıda bulunacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	152	57,79
	Kısmen Katılıyorum	72	27,38
	Fikrim Yok	16	6,08
	Kısmen Katılmıyorum	14	5,32
	Katılmıyorum	9	3,42

3.12.1.7. BPD ve İç Kontrol

Tablo 3.41’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 42,97’si Çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesinin, İç Kontrol Sisteminin etkinleşmesine katkı sağlayacağına dair ifadeye katıldığını, % 36,12’si kısmen katıldığını, % 9,89’u fikri olmadığını, % 6,08’i kısmen katılmadığını, % 4,94’ü katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 41. BPD ve İç Kontrol

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesinin, İç Kontrol Sisteminin etkinleşmesine katkı sağlayacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	113	42,97
	Kısmen Katılıyorum	95	36,12
	Fikrim Yok	26	9,89
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	13	4,94

3.12.1.8. BPD ve Hizmet Kalitesi

Tablo 3.42’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 41,06’sı çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 37,26’sı kısmen katıldığını, % 6,84’ü fikri olmadığını, % 7,22’si kısmen katılmadığını, % 7,6’sı katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 42. BPD ve Hizmet Kalitesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığını düşünüyorum.	Katılıyorum	108	41,06
	Kısmen Katılıyorum	98	37,26
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	19	7,22
	Katılmıyorum	20	7,6

3.12.1.9. BPD ve Kuruma Bağlılık

Tablo 3.43'te görüldüğü gibi, Anket çalışmasına katılanların % 23,57'si, çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının kurumsal bağlılık duygusunu artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 38,02'si kısmen katıldığını, % 15,21'i fikri olmadığını, % 10,27'si kısmen katılmadığını, % 12,93'ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 43. BPD ve Kuruma Bağlılık

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının kurumsal bağlılık duygusunu artıracığını düşünüyorum.	Katılıyorum	62	23,57
	Kısmen Katılıyorum	100	38,02
	Fikrim Yok	40	15,21
	Kısmen Katılmıyorum	27	10,27
	Katılmıyorum	34	12,93

3.12.1.10. BPD ve Yönetişim

Tablo 3.44'te görüldüğü gibi, katılımcıların % 25,86'sı çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesinin kurumların özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile ilişki düzeyi ve yönetim uygulamalarına olumlu etkisi olacağına dair ifadeye katıldığını, % 40,3'ü kısmen katıldığını, % 17,11'i fikri olmadığını, % 6,84'ü kısmen katılmadığını, % 9,89'u katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 44. BPD ve Yönetişim

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kamu kurumlarında çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesi ile kurumların özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile ilişki düzeyinin ve yönetim uygulamalarının olumlu yönde etkileneceğini düşünüyorum.	Katılıyorum	68	25,86
	Kısmen Katılıyorum	106	40,3
	Fikrim Yok	45	17,11
	Kısmen Katılmıyorum	18	6,84
	Katılmıyorum	26	9,89

3.12.2.Olumsuz Algılar (Anket Üçüncü Bölüm)

Araştırmanın 3. Bölümünde katılımcılara BPD ile ilgili olumsuz algılara ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.2.1. BPD ile Önyargı İlişkisi

Tablo 3.45'te görüldüğü gibi, katılımcıların % 36,12'si BPD uygulamalarında, değerlendirici kişilerin kişisel önyargıları nedeniyle tarafsız olamayacağına dair ifadeye katıldığını, % 42,59'u kısmen katıldığını, % 7,6'sı fikri olmadığını, % 6,84'ü kısmen katılmadığını, % 6,84'ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 45. BPD ile Önyargı İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme uygulamalarında, değerlendirici kişilerin kişisel önyargıları nedeniyle tarafsız olamayacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	95	36,12
	Kısmen Katılıyorum	112	42,59
	Fikrim Yok	20	7,6
	Kısmen Katılmıyorum	18	6,84
	Katılmıyorum	18	6,84

3.12.2.2. BPD ve Stres İlişkisi

Tablo 3.46'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 22,81'i bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının çalışanlar üzerinde olumsuz strese neden olacağına dair ifadeye katıldığını, % 44,11'i kısmen katıldığını, % 4,18'i fikri olmadığını, % 11,79'u kısmen katılmadığını, % 17,11'i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 46. BPD ve Stres İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının çalışanlar üzerinde olumsuz strese neden olacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	60	22,81
	Kısmen Katılıyorum	116	44,11
	Fikrim Yok	11	4,18
	Kısmen Katılmıyorum	31	11,79
	Katılmıyorum	45	17,11

3.12.2.3. BPD ve İş Yüğü

Tablo 3.47’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 15,21’i bireysel performans değerlendirme sistemi uygulamalarının, çalışanların iş yükünü artıracığına dair ifadeye katıldığını, % 30,42’si kısmen katıldığını, % 9,89’u fikri olmadığını, % 14,07’si kısmen katılmadığını, % 30,42’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 47. BPD ve İş Yüğü

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sistemini, çalışanların iş yükünü artıracığını düşünüyorum.	Katılıyorum	40	15,21
	Kısmen Katılıyorum	80	30,42
	Fikrim Yok	26	9,89
	Kısmen Katılmıyorum	37	14,07
	Katılmıyorum	80	30,42

3.12.2.4. BPD ve Kurum İçi Barış

Tablo 3.48’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 14,83’ü Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin, çalışanlar arasında gruplaşmaya ve düşmanlığa neden olarak kurum içi barış ortamına zarar vereceğine dair ifadeye katıldığını, % 33,46’sı kısmen katıldığını, % 11,41’i fikri olmadığını, % 10,27’si kısmen katılmadığını, % 30,04’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 48. BPD ve Kurum İçi Barış

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin, çalışanlar arasında gruplaşmaya ve düşmanlığa neden olarak kurum içi barış ortamına zarar vereceğini düşünüyorum.	Katılıyorum	39	14,83
	Kısmen Katılıyorum	88	33,46
	Fikrim Yok	30	11,41
	Kısmen Katılmıyorum	27	10,27
	Katılmıyorum	79	30,04

3.12.2.5. BPD ve Çalışan Psikolojisi

Tablo 3.49’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 35,36’sı Bireysel performans değerlendirme sonuçlarının ilgilisi dışındaki kişilere açıklanması halinde performansı düşük bulunan çalışanların psikolojisinin bozulacağına dair ifadeye katıldığını, % 39,54’ü kısmen katıldığını, % 5,32’si fikri olmadığını, % 7,6’sı kısmen katılmadığını, % 12,17’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 49. BPD ve Çalışan Psikolojisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sonuçlarının ilgilisi dışındaki kişilere açıklanması halinde performansı düşük bulunan çalışanların psikolojisinin bozulacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	93	35,36
	Kısmen Katılıyorum	104	39,54
	Fikrim Yok	14	5,32
	Kısmen Katılmıyorum	20	7,6
	Katılmıyorum	32	12,17

3.12.2.6. BPD ve Sosyal Yaşam

Tablo 3.50’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 11,41’i Bireysel performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile çalışanların ailelerine ve sosyal yaşamlarına daha az zaman ayırabileceklerine dair ifadeye katıldıklarını, % 20,53’ü kısmen katıldıklarını, % 12,55’i fikri olmadığını, % 13,31’i kısmen katılmadığını, % 42,21’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 50. BPD ve Sosyal Yaşam

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans sisteminin uygulanması ile çalışanların ailelerine ve sosyal yaşamlarına daha az zaman ayırabileceklerini düşünüyorum.	Katılıyorum	30	11,41
	Kısmen Katılıyorum	54	20,53
	Fikrim Yok	33	12,55
	Kısmen Katılmıyorum	35	13,31
	Katılmıyorum	111	42,21

3.12.2.7. Bireysel Performans Hedefleri ve Stres

Tablo 3.51’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 25,48’i çalışanlar için kapasitelerinin üzerinde bireysel performans hedefleri konulması halinde çalışanların stres nedeniyle daha çok iş kazası meydana gelebileceğine dair ifadeye katıldığını, % 33,46’sı,kısmen katıldığını, % 11,79’u fikri olmadığını, % 11,03’ü,kısmen katılmadığını, % 18,25’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 51. Bireysel Performans Hedefleri ve Stres

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Çalışanlar için kapasitelerinin üzerinde hedefler konulması halinde çalışanların stresi artarak daha çok iş kazası meydana gelmesinden, sürekli yorgunluk ve huzursuzluk ortaya çıkmasından endişe ediyorum.	Katılıyorum	67	25,48
	Kısmen Katılıyorum	88	33,46
	Fikrim Yok	31	11,79
	Kısmen Katılmıyorum	29	11,03
	Katılmıyorum	48	18,25

3.12.2.8. BPD ile Nitelik-Nicelik İlişkisi

Tablo 3.52’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 41,83’ü, uygulamada nitelikten çok niceliğe yönelinmesine, kaliteli hizmetten çok puan getiren hizmete yönelinmesine dair ifadeye katıldığını, % 40,3’ü kısmen katıldığını, % 8,37’si fikri olmadığını, % 6,46’sı kısmen katılmadığını, % 3,04’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 52. BPD ile Nitelik-Nicelik İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Uygulamada nitelikten çok niceliğe yönelinmesinden, kaliteli hizmetten çok puan getiren hizmete yönelinmesinden çekinmekteyim.	Katılıyorum	110	41,83
	Kısmen Katılıyorum	106	40,3
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	17	6,46
	Katılmıyorum	8	3,04

3.12.2.9. Kıdeme Önem Verilmemesi ile Kurum İçi Huzurun Bozulması

Tablo 3.53'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 21,29'u, bireysel performans değerlendirme sisteminde, yaşa ve tecrübeye dayalı kıdeme önem verilmemesinin kurum içi huzuru bozacağına dair ifadeye katıldığını, % 37,26'sı kısmen katıldığını, % 9,51'i fikri olmadığını, % 12,55'i kısmen katılmadığını, % 19,39'u katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 53. Kıdeme Önem Verilmemesi ile Kurum İçi Huzurun Bozulması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sisteminde, yaşa ve tecrübeye dayalı kıdeme önem verilmemesinin kurum içi huzuru bozacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	56	21,29
	Kısmen Katılıyorum	98	37,26
	Fikrim Yok	25	9,51
	Kısmen Katılmıyorum	33	12,55
	Katılmıyorum	51	19,39

3.12.2.10. BPD ile Etik Olmayan İşlemler İlişkisi

Tablo 3.54'te görüldüğü gibi, anket çalışmasın katılanların % 14,83'ü, bireysel performans değerlendirme sistemi uygulaması ile etik olmayan iş ve işlemlerin artacağına dair ifadeye katıldığını , % 29,66'sı kısmen katıldığını, % 15,59'u fikri olmadığını, % 12,55'i kısmen katılmadığını, % 27,38'i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 54. BPD ile Etik Olmayan İşlemler İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sistemi uygulaması ile etik olmayan iş ve işlemlerin artacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	39	14,83
	Kısmen Katılıyorum	78	29,66
	Fikrim Yok	41	15,59
	Kısmen Katılmıyorum	33	12,55
	Katılmıyorum	72	27,38

3.12.3.BPD Temel İlkeleri (Anket Dördüncü Bölüm)

Araştırmanın 4. Bölümünde katılımcılara BPD ilkeleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

3.12.3.1. BPD İlkeleri Arasında Adalet ve Nesnellik İlkesi

Tablo 3.55'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 77,95'i bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında; çalışma koşulları ve iş yükünü dikkate alan adalet ve nesnellik ilkesinin yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 12,55'i kısmen katıldığını, % 7,22'si fikri olmadığını, % 0,76'sı kısmen katılmadığını, % 1,52'si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 55. BPD İlkeleri Arasında Adalet ve Nesnellik İlkesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; Çalışma koşulları ve iş yükünü dikkate alan adalet ve nesnellik ilkesi yer almalıdır.	Katılıyorum	205	77,95
	Kısmen Katılıyorum	33	12,55
	Fikrim Yok	19	7,22
	Kısmen Katılmıyorum	2	0,76
	Katılmıyorum	4	1,52

3.12.3.2. BPD'de Saydamlık ve Açıklık İlkesi

Tablo 3.56'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 71,48'i, bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında; değerlendirme plan ve sonuçlarına ilişkin saydamlık ve alenilik ilkesinin yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 17,11'i kısmen katıldığını, % 7,6'sı fikri olmadığını, % 2,66'sı kısmen katılmadığını, % 1,14'ü katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 56. BPD'de Saydamlık ve Açıklık İlkesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; değerlendirme plan ve sonuçlarına ilişkin saydamlık ve alenilik ilkesi yer almalıdır.	Katılıyorum	188	71,48
	Kısmen Katılıyorum	45	17,11
	Fikrim Yok	20	7,6
	Kısmen Katılmıyorum	7	2,66
	Katılmıyorum	3	1,14

3.12.3.3. BPD’de Önceden Belirlilik İlkesi

Tablo 3.57’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 73,76’sı bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında; önceden belirlilik ilkesinin yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 13,69’u kısmen katıldığını, % 9,13’ü fikri olmadığını, % 2,66’sı kısmen katılmadığını, % 0,76’sı katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 57. BPD’de Önceden Belirlilik İlkesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; Süreçlerin önceden belirlenip yöneticilerin çalışanları bilgilendirmesini ve süreç öncesinde, çalışanların hangi bireysel performans hedef ve göstergesine göre değerlendirileceği konusunda bilgi sahibi olmasını ifade eden Önceden Belirlilik ilkesi yer almalıdır.	Katılıyorum	194	73,76
	Kısmen Katılıyorum	36	13,69
	Fikrim Yok	24	9,13
	Kısmen Katılmıyorum	7	2,66
	Katılmıyorum	2	0,76

3.12.3.4. BPD’de Katılımcılık ve Uzlaşma İlkesi

Tablo 3.58’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 37,64’ü bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında katılımcılık ve uzlaşma ilkesinin yer almasına dair ifadeye katıldığını; % 33,08’i kısmen katıldığını, % 13,69’u fikri olmadığını, % 6,46’sı kısmen katılmadığını, % 9,13’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 58. BPD’de Katılımcılık ve Uzlaşma İlkesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; değerlendirmeye astalar ve üstler ile vatandaşların geniş katılımı ve vatandaş memnuniyetini de dikkate alan Katılımcılık ve uzlaşma ilkesi yer almalıdır.	Katılıyorum	99	37,64
	Kısmen Katılıyorum	87	33,08
	Fikrim Yok	36	13,69
	Kısmen Katılmıyorum	17	6,46
	Katılmıyorum	24	9,13

3.12.3.5. BPD’de Düzenlemelere Uyum İlkesi

Tablo 3.59’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 56,65’i bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında; stratejik planlara ve düzenlemelere uygunluk ilkesinin yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 27,38’i kısmen katıldığını, % 11,41’i fikri olmadığını, % 2,66’sı kısmen katılmadığını, % 1,9’u katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 59. BPD’de Düzenlemelere Uyum İlkesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; kurumsal performans hedef ve göstergelerinin, bireysel performans hedef ve göstergelerine dönüştürülerek ilgililerin bilgilendirilmesini de kapsayan Stratejik planlar, yıllık performans programları ve ilgili düzenlemeler ile uyumluluk ilkesi yer almalıdır.	Katılıyorum	149	56,65
	Kısmen Katılıyorum	72	27,38
	Fikrim Yok	30	11,41
	Kısmen Katılmıyorum	7	2,66
	Katılmıyorum	5	1,9

3.12.3.6. BPD’de Ölçülebilirlik İlkesi

Tablo 3.60’ta görüldüğü gibi, ankete katılanların % 60,46’sı bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında ölçülebilirlik ilkesinin yer alması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 21,67’si kısmen katıldığını, % 8,37’si fikri olmadığını, % 6,08’i kısmen katılmadığını, % 3,42’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 60. BPD’de Ölçülebilirlik İlkesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; somut ve/veya sayısal verilerle desteklenerek ölçmeyi ifade eden Ölçülebilirlik ilkesi yer almalıdır.	Katılıyorum	159	60,46
	Kısmen Katılıyorum	57	21,67
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	9	3,42

3.12.3.7. BPD’de İşlevsellik ve Çok Yönlülük İlkesi

Tablo 3.61’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 65,02’si bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında; işlevsellik ve çok yönlülük ilkelerinin bulunması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 23,19’u kısmen katıldığını, % 9,13’ü fikri olmadığını, % 1,9’u kısmen katılmadığını, % 0,76’sı katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 61. BPD’de İşlevsellik ve Çok Yönlülük İlkesi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; değerlendirme sonuçlarının personel planlanması, eğitim ihtiyacı belirlenmesi gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması ve sonuçların birim ve kurum başarısına da ışık tutmasını içeren işlevsellik ve çok yönlülük ilkeleri yer almalıdır.	Katılıyorum	171	65,02
	Kısmen Katılıyorum	61	23,19
	Fikrim Yok	24	9,13
	Kısmen Katılmıyorum	5	1,9
	Katılmıyorum	2	0,76

Bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkelerine ilişkin özet olarak, anket çalışmasına katılanların anlamlı bir çoğunluğu kamu çalışanlarına uygulanacak bir bireysel performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri arasında; çalışma koşulları ve iş yükünü dikkate alan adalet ve nesnellik ilkesinin, değerlendirme plan ve sonuçlarına ilişkin saydamlık ve alenilik ilkesinin, önceden belirlilik ilkesinin, katılımcılık ve uzlaşma ilkesinin, stratejik planlara ve düzenlemelere uygunluk ilkesinin, ölçülebilirlik ilkesinin, işlevsellik ve çok yönlülük ilkesinin bulunması gerektiği görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.12.4.BPD Öncesi Süreçler (Anket Beşinci Bölüm)

Araştırmanın 5. Bölümünde katılımcılara BPD öncesi süreçler ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

3.12.4.1. BPD Öncesi Eğitim

Tablo 3.62’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 77,57’si, bireysel performans değerlendirmesi yapılmadan önce, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapmaları için gerekli eğitimler ile temel yetkinliklere yönelik kapsamlı eğitim verilmesi gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 14,07’si kısmen katıldığını, % 6,46’sı fikri olmadığını, % 1,14’ü kısmen katılmadığını, % 0,76’sı katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 62. BPD Öncesi Eğitim

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans değerlendirmesi yapılmadan önce, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapmaları için gerekli eğitimler ile temel yetkinliklere yönelik kapsamlı eğitim verilmelidir.	Katılıyorum	204	77,57
	Kısmen Katılıyorum	37	14,07
	Fikrim Yok	17	6,46
	Kısmen Katılmıyorum	3	1,14
	Katılmıyorum	2	0,76

3.12.4.2. BPD Sürecine Paydaş Katılımı

Tablo 3.63’te görüldüğü gibi, katılımcıların % 68,44’ü bireysel performans değerlendirme süreci planlarının çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte hazırlanmasına dair ifadeye katıldığını, % 21,29’u kısmen katıldığını, % 5,7’si fikri olmadığını, % 3,42’si kısmen katılmadığını, % 1,14’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 63. BPD Sürecine Paydaş Katılımı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Süreci Planları çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte hazırlanmalıdır.	Katılıyorum	180	68,44
	Kısmen Katılıyorum	56	21,29
	Fikrim Yok	15	5,7
	Kısmen Katılmıyorum	9	3,42
	Katılmıyorum	3	1,14

3.12.4.3. BPD Öncesi İş Tanımlarının Yapılması

Tablo 3.64'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 82,89'u bireysel performans değerlendirme süreci öncesinde, çalışanların iş tanımları netleştirilmesi gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 11,41'i kısmen katıldığını, % 3,8'i fikri olmadığını, % 1,14'ü kısmen katılmadığını, % 0,76'sı katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 64. BPD Öncesi İş Tanımlarının Yapılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme süreci öncesinde, çalışanların iş tanımları netleştirilmelidir.	Katılıyorum	218	82,89
	Kısmen Katılıyorum	30	11,41
	Fikrim Yok	10	3,8
	Kısmen Katılmıyorum	3	1,14
	Katılmıyorum	2	0,76

3.12.4.4. Performans Hedeflerinin Objektif ve Ölçülebilir Olması

Tablo 3.65'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 72,62'si her çalışan için objektif ve ölçülebilir performans hedefleri belirlenmesi gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 17,49'u kısmen katıldığını, % 4,94'ü fikri olmadığını, % 2,66'sı kısmen katılmadığını, % 2,28'i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 65. Performans Hedeflerinin Objektif ve Ölçülebilir Olması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Her çalışan için objektif ve ölçülebilir performans hedefleri belirlenmelidir.	Katılıyorum	191	72,62
	Kısmen Katılıyorum	46	17,49
	Fikrim Yok	13	4,94
	Kısmen Katılmıyorum	7	2,66
	Katılmıyorum	6	2,28

3.12.4.5. BPD ve İnisiyatif Kullanma Yetkisi

Tablo 3.66’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 59,32’si, çalışanlara işlerini yaparken belli sınırlar içerisinde inisiyatif kullanma hakkı tanınmasının performans değerlendirmesi için gerekli bir şart olduğuna dair ifadeye katıldığını, % 28,52’si kısmen katıldığını, % 8,75’i fikri olmadığını, % 1,9’u kısmen katılmadığını, % 1,52’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 66. BPD ve İnisiyatif Kullanma Yetkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Çalışanlara işlerini yaparken belli sınırlar içerisinde inisiyatif kullanma hakkı tanınması performans değerlendirmesi için gerekli bir şarttır.	Katılıyorum	156	59,32
	Kısmen Katılıyorum	75	28,52
	Fikrim Yok	23	8,75
	Kısmen Katılmıyorum	5	1,9
	Katılmıyorum	4	1,52

Bireysel performans değerlendirme öncesi süreçlere ilişkin özet olarak, anket çalışmasına katılanların yaklaşık % 91’i, bireysel performans değerlendirmesi yapılmadan önce, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapmaları için gerekli eğitimler ile temel yetkinliklere yönelik kapsamlı eğitim verilmesi gerektiğine dair ifadeye katıldığını ya da kısmen katıldığını belirtmiştir. Bu durum bireysel performans değerlendirme süreci öncesinde kapsamlı bir eğitim ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Yine BPD sürecine paydaş katılımının genel olarak desteklendiği, çalışanların iş tanımlarının netleştirilmesi gerektiği, objektif ve ölçülebilir performans hedefleri belirlenmesi gerektiği, çalışanlara işlerini yaparken belli sınırlar içerisinde inisiyatif kullanma hakkı tanınması gerektiği görüşü ağırlık kazanmaktadır.

3.12.5.BPD Uygulayacak Kişi/Kişiler (Anket Altıncı Bölüm)

Araştırmanın 6. Bölümünde katılımcılara BPD sürecini yürütecek kişi/kişilere yönelik sorular yöneltilmiştir.

3.12.5.1. BPD Sürecinde Yöneticinin Bulunması

Tablo 3.67’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 37,26’sı bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, üst yöneticiler ve yöneticiler yer alması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 31,94’ü kısmen katıldığını, % 11,03’ü fikri olmadığını, % 9,51’i kısmen katılmadığını, % 10,27’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 67. BPD Sürecinde Yöneticinin Bulunması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, üst yöneticiler ve yöneticiler yer almalıdır.	Katılıyorum	98	37,26
	Kısmen Katılıyorum	84	31,94
	Fikrim Yok	29	11,03
	Kısmen Katılmıyorum	25	9,51
	Katılmıyorum	27	10,27

3.12.5.2. BPD Sürecinde Çalışma Arkadaşlarının Bulunması

Tablo 3.68’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 21,67’si bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın çalışma arkadaşlarının yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 34,22’si kısmen katıldığını, % 8,37’si fikri olmadığını, % 9,89’u kısmen katılmadığını, % 25,86’sı katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 68. BPD Sürecinde Çalışma Arkadaşlarının Bulunması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın çalışma arkadaşları yer almalıdır.	Katılıyorum	57	21,67
	Kısmen Katılıyorum	90	34,22
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	26	9,89
	Katılmıyorum	68	25,86

3.12.5.3. BPD Sürecinde Ast Personelin Bulunması

Tablo 3.69’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 24,71’i, bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın var ise astı olan personelin yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 33,84’ü kısmen katıldığını, % 10,65’i fikri olmadığını, % 9,13’ü kısmen katılmadığını, % 21,67’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 69. BPD Sürecinde Ast Personelin Bulunması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın var ise astı olan personel yer almalıdır.	Katılıyorum	65	24,71
	Kısmen Katılıyorum	89	33,84
	Fikrim Yok	28	10,65
	Kısmen Katılmıyorum	24	9,13
	Katılmıyorum	57	21,67

3.12.5.4. BPD Sürecinde Vatandaşın Bulunması

Tablo 3.70’te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 25,86’sı, bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın hizmet verdiği/mal ürettiği vatandaş/hizmet alanın yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 36,12’si kısmen katıldığını, % 12,55’si fikri olmadığını, % 11,03’ü kısmen katılmadığını, % 14,45’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 70. BPD Sürecinde Vatandaşın Bulunması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın hizmet verdiği/mal ürettiği Vatandaş/Hizmet Alan yer almalıdır.	Katılıyorum	68	25,86
	Kısmen Katılıyorum	95	36,12
	Fikrim Yok	33	12,55
	Kısmen Katılmıyorum	29	11,03
	Katılmıyorum	38	14,45

3.12.5.5. BPD Sürecinde Öz Değerlendirme

Tablo 3.71’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 34,6’sı, bireysel performans değerlendirmesi sürecinde, çalışanın kendi kendini değerlendirmesinin de dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 33,46’sı kısmen katıldığını, % 13,31’i fikri olmadığını, % 7,98’i kısmen katılmadığını, % 10,65’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 71. BPD Sürecinde Öz Değerlendirme

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi sürecinde, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi de dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	91	34,6
	Kısmen Katılıyorum	88	33,46
	Fikrim Yok	35	13,31
	Kısmen Katılmıyorum	21	7,98
	Katılmıyorum	28	10,65

3.12.5.6. BPD Sürecinde Karma Değerlendirme

Tablo 3.72’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 36,88’i bireysel performans değerlendirmesinde, çalışanın yönetici, çalışma arkadaşları, ast ve vatandaş değerlendirmeleri ile kendi değerlendirmelerinden oluşan karma değerlendirme yapılmasına dair ifadeye katıldığını, % 38,78’i kısmen katıldığını, % 9,51’i fikri olmadığını, % 8,37’si kısmen katılmadığını, % 6,46’sı katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 72. BPD Sürecinde Karma Değerlendirme

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesinde, çalışanın yönetici, çalışma arkadaşları, ast ve vatandaş değerlendirmeleri ile kendi değerlendirmelerinden oluşan karma değerlendirme yapılmalıdır.	Katılıyorum	97	36,88
	Kısmen Katılıyorum	102	38,78
	Fikrim Yok	25	9,51
	Kısmen Katılmıyorum	22	8,37
	Katılmıyorum	17	6,46

3.12.5.7. BPD Sürecinde Dış Değerlendirmenin Bulunması

Tablo 3.73'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 45,63'ü bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, bağımsız dış değerlendiricilerin de yer alması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 27'si kısmen katıldığını, % 8,75'i fikri olmadığını, % 7,6'sı kısmen katılmadığını, % 11,03'ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 73. BPD Sürecinde Dış Değerlendirmenin Bulunması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, bağımsız dış değerlendiriciler de yer almaktadır.	Katılıyorum	120	45,63
	Kısmen Katılıyorum	71	27
	Fikrim Yok	23	8,75
	Kısmen Katılmıyorum	20	7,6
	Katılmıyorum	29	11,03

Bireysel performans değerlendirmesini yapacak kişi/kişilere ilişkin özet olarak; anket çalışmasına katılanların yaklaşık % 69'u bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, üst yöneticiler ve yöneticilerin yer alması gerektiği görüşüne, yaklaşık % 66'sı, değerlendirilen çalışanın çalışma arkadaşlarının yer almasına dair ifadeye, yaklaşık % 57'si değerlendirilen çalışanın var ise astı olan personelin yer almasına gerektiği görüşüne, yaklaşık % 62'si değerlendirilen çalışanın hizmet verdiği/mal ürettiği vatandaş/hizmet alanın yer alması gerektiğine, yaklaşık % 68'i çalışanın kendi kendini değerlendirmesinin de dikkate alınması gerektiğine, yaklaşık % 75'i çalışanın yönetici, çalışma arkadaşları, ast ve vatandaş değerlendirmeleri ile kendi değerlendirmelerinden oluşan karma değerlendirme yapılması gerektiğine, yaklaşık % 72'si bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, bağımsız dış değerlendiricilerin de yer alması gerektiğine dair ifadeye kısmen ya da tamamen katıldığını belirtmiştir.

3.12.6.Kamu Çalışanları İçin Temel BPD Kriterleri

(Anket Yedinci Bölüm)

Araştırmanın 7. Bölümünde katılımcılara kamu çalışanları için temel BPD kriterlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.6.1. BPD’de Amaç ve Hedeflere Katkı Yapma Kriteri

Tablo 3.74’te görüldüğü gibi, katılımcıların % 50,19’u, temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Kurum proje ve faaliyetlerinde başarı ile amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı” kriterinin kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 30,04’ü kısmen katıldığını, % 15,21’i fikri olmadığını, % 3,42’si kısmen katılmadığını, % 1,14’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 74. BPD’de Amaç ve Hedeflere Katkı Yapma Kriteri

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Temel Bireysel Performans Değerlendirme Kriterleri arasında; “Kurum proje ve faaliyetlerinde başarı ile amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	132	50,19
	Kısmen Katılıyorum	79	30,04
	Fikrim Yok	40	15,21
	Kısmen Katılmıyorum	9	3,42
	Katılmıyorum	3	1,14

3.12.6.2. BPD’de Görevleri Zamanında Yerine Getirme Kriteri

Tablo 3.75’te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 61,22’si, temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Kendisine verilen görevleri zamanında ve gerektiği şekilde yerine getirme” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 27’si kısmen katıldığını, % 6,84’ü fikri olmadığını, % 3,04’ü kısmen katılmadığını, % 1,9’u katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 75. BPD’de Görevleri Zamanında Yerine Getirme Kriteri

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Kendisine verilen görevleri zamanında ve gerektiği şekilde yerine getirme kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	161	61,22
	Kısmen Katılıyorum	71	27
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	8	3,04
	Katılmıyorum	5	1,9

3.12.6.3. BPD’de Çalışanın Yetkinlik ve Yetenekleri Kriteri Kullanımı

Tablo 3.76’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 58,17’si, temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Çalışanın yetkinlik ve yetenekleri” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 28,14’ü kısmen katıldığını, % 9,13’ü fikri olmadığını, % 3,04’ü kısmen katılmadığını, % 1,52’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 76. BPD’de Çalışanın Yetkinlik ve Yetenekleri Kriteri Kullanımı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Çalışanın yetkinlik ve yetenekleri” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	153	58,17
	Kısmen Katılıyorum	74	28,14
	Fikrim Yok	24	9,13
	Kısmen Katılmıyorum	8	3,04
	Katılmıyorum	4	1,52

3.12.6.4. BPD Kriterleri Arasında Vatandaş Memnuniyeti Kriteri Olması

Tablo 3.77’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 35,74’ü, temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Kamu Hizmetlerinin Değerlemesi ve Vatandaş memnuniyet düzeyi” kriterinin kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 39,16’sı kısmen katıldığını, % 10,27’si fikri olmadığını, % 9,51’i kısmen katılmadığını, % 5,32’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 77. BPD Kriterleri Arasında Vatandaş Memnuniyeti Kriteri Bulunması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Kamu Hizmetlerinin Değerlemesi ve vatandaş memnuniyet düzeyi” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	94	35,74
	Kısmen Katılıyorum	103	39,16
	Fikrim Yok	27	10,27
	Kısmen Katılmıyorum	25	9,51
	Katılmıyorum	14	5,32

3.12.6.5. Yönetici ve Çalışanlar İçin Farklı Kriter Kullanılması

Tablo 3.78’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 42,21’i, yöneticiler ve diğer personel için farklı performans değerlendirme kriterleri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 29,28’i kısmen katıldığını, % 12,17’si fikri olmadığını, % 5,7’si kısmen katılmadığını, % 10,65’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 78. Yönetici ve Çalışanlar İçin Farklı Kriter Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler ve diğer personel için farklı performans değerlendirme kriterleri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	111	42,21
	Kısmen Katılıyorum	77	29,28
	Fikrim Yok	32	12,17
	Kısmen Katılmıyorum	15	5,7
	Katılmıyorum	28	10,65

Tüm kamu çalışanları için temel bireysel performans değerlendirme kriterlerine ilişkin özet olarak; anket çalışmasına katılanların yaklaşık % 80’i temel bireysel performans değerlendirme kriterleri arasında; “Kurum proje ve faaliyetlerinde başarı ile amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı” kriterinin kullanılması gerektiği, yaklaşık % 88’i “Kendisine verilen görevleri zamanında ve gerektiği şekilde yerine getirme” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 86’sı “Çalışanın yetkinlik ve yetenekleri” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 74’ü “Kamu Hizmetlerinin Değerlemesi ve Vatandaş memnuniyet düzeyi” kriterinin

kullanılması gerektiği, yaklaşık % 71'i yöneticiler ve diğer personel için farklı performans değerlendirme kriterleri kullanılması gerektiği görüşüne tamamen ya da kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.12.7.Yöneticiler İçin Yetkinlik Kriterleri (Anket Sekizinci Bölüm)

Araştırmanın 8. Bölümünde katılımcılara yöneticiler için yetkinlik kriterlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.7.1. BPD'de Yöneticiler İçin Analitik Düşünme Kriteri Kullanılması

Tablo 3.79'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 69,2'si, yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; "Analitik düşünme, Doğru karar alma, problem çözme ve sonuç odaklılık" kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 20,91'i kısmen katıldığını, % 7,98'i fikri olmadığını, % 1,52'si kısmen katılmadığını, % 0,38'i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 79. BPD'de Yöneticiler İçin Analitik Düşünme Kriteri Kullanımı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; "Analitik düşünme, doğru karar alma, problem çözme ve sonuç odaklılık" kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	182	69,2
	Kısmen Katılıyorum	55	20,91
	Fikrim Yok	21	7,98
	Kısmen Katılmıyorum	4	1,52
	Katılmıyorum	1	0,38

3.12.7.2. BPD'de Yöneticiler İçin İletişim ve Temsil Kriteri Kullanımı

Tablo 3.80'de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 67,68'i, yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; "İletişim ve Temsil" kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 20,91'i kısmen katıldığını, % 9,13'ü fikri olmadığını, % 0,76'sı kısmen katılmadığını, % 1,52'si katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 80. BPD’de Yöneticiler İçin İletişim ve Temsil Kriteri Kullanımı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “İletişim ve Temsil” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	178	67,68
	Kısmen Katılıyorum	55	20,91
	Fikrim Yok	24	9,13
	Kısmen Katılmıyorum	2	0,76
	Katılmıyorum	4	1,52

3.12.7.3. Yöneticiler İçin Planlama, Organize Etme Kriteri Kullanımı

Tablo 3.81’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 71,1’i, yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Planlama, Organizasyon ve Koordinasyon” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 19,77’si kısmen katıldığını, % 7,22’si fikri olmadığını, % 0,38’i kısmen katılmadığını, % 1,52’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 81. Yöneticiler İçin Planlama, Organize Etme Kriteri Kullanımı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Planlama, Organizasyon ve Koordinasyon” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	187	71,1
	Kısmen Katılıyorum	52	19,77
	Fikrim Yok	19	7,22
	Kısmen Katılmıyorum	1	0,38
	Katılmıyorum	4	1,52

3.12.7.4. Yöneticiler İçin Görev ve İş Alışkanlıkları Kriteri Kullanımı

Tablo 3.82’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 61,98’i, yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 26,24’ü kısmen katıldığını, % 10,27’si fikri olmadığını, % 1,14’ü kısmen katılmadığını, % 0,38’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 82. Yöneticiler İçin Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları Kriteri Kullanımı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	163	61,98
	Kısmen Katılıyorum	69	26,24
	Fikrim Yok	27	10,27
	Kısmen Katılmıyorum	3	1,14
	Katılmıyorum	1	0,38

3.12.7.5. Yöneticiler İçin Gelişime Açıklık Kriteri Kullanılması

Tablo 3.83’te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 73’ü, yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Gelişime Açıklık” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 16,73’ü kısmen katıldığını, % 7,98’i fikri olmadığını, % 1,14’ü kısmen katılmadığını, % 1,14’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 83. Yöneticiler İçin Gelişime Açıklık Kriteri Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Gelişime Açıklık”kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	192	73
	Kısmen Katılıyorum	44	16,73
	Fikrim Yok	21	7,98
	Kısmen Katılmıyorum	3	1,14
	Katılmıyorum	3	1,14

3.12.7.6. Yöneticiler İçin “Sorumluluk Alma” Kriteri Kullanılması

Tablo 3.84’te görüldüğü gibi, katılımcıların % 74,52’si, yöneticiler performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Sorumluluk Alma” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 17,51’i kısmen katıldığını, % 6,46’sı fikri olmadığını, % 1,14’ü kısmen katılmadığını, % 0,76’sı katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 84. Yöneticiler İçin “Sorumluluk Alma” Kriteri Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Sorumluluk Alma” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	196	74,52
	Kısmen Katılıyorum	45	17,51
	Fikrim Yok	17	6,46
	Kısmen Katılmıyorum	3	1,14
	Katılmıyorum	2	0,76

Yönetici yetkinlik kriterlerine ilişkin özet olarak, anket çalışmasına katılanların yaklaşık % 90’ı, yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “Analitik düşünme, Doğru karar alma, problem çözme ve sonuç odaklılık” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 88’i “İletişim ve Temsil” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 91’i “Planlama, Organizasyon ve Koordinasyon” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 88’i “Görev Bilinci ve İş Ahşkanlıkları” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 90’ı “Gelişime Açıklık” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 92’si “Sorumluluk Alma” kriteri kullanılması gerektiği görüşüne tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir.

3.12.8.Yönetici Dışı Çalışan Yetkinlik Kriterleri

(Anket Dokuzuncu Bölüm)

Araştırmanın 9. Bölümünde katılımcılara yönetici dışı çalışanların yetkinlik kriterlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.8.1. Çalışanlar İçin “İş Bilgisi ve Kalitesi” Kriteri Kullanılması

Tablo 3.85’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 71,1’i, yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “İş Bilgisi ve Kalitesi” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 18,63’ü kısmen katıldığını, % 7,6’sı fikri olmadığını, % 1,14’ü kısmen katılmadığını, % 1,52’si katılmamıştır.

Tablo 3. 85. Çalışanlar İçin “İş Bilgisi ve Kalitesi” Kriterinin Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “İş Bilgisi ve Kalitesi” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	187	71,1
	Kısmen Katılıyorum	49	18,63
	Fikrim Yok	20	7,6
	Kısmen Katılmıyorum	3	1,14
	Katılmıyorum	4	1,52

3.12.8.2.Çalışanlar İçin “İletişim ve Ekip Çalışması” Kriteri Kullanılması

Tablo 3.86’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 69,96’sı, yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “İletişim ve İşbirliği, Ekip Çalışması” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 20,53’ü kısmen katıldığını, % 6,84’ü fikri olmadığını, % 1,52’si kısmen katılmadığını, % 1,14’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 86. Çalışanlar İçin “İletişim ve Ekip Çalışması” Kriteri Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “İletişim ve İşbirliği, Ekip Çalışması” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	184	69,96
	Kısmen Katılıyorum	54	20,53
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	4	1,52
	Katılmıyorum	3	1,14

3.12.8.3. Çalışanlar İçin “Görev ve İş Alışkanlıkları” Kriteri Kullanımı

Tablo 3.87’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 66,9’si, yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 21,67’si kısmen katıldığını, % 7,98’i fikri olmadığını, % 2,28’i kısmen katılmadığını, % 1,14’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 87. Çalışanlar İçin “Görev ve İş Alışkanlıkları” Kriteri Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	176	66,9
	Kısmen Katılıyorum	57	21,67
	Fikrim Yok	21	7,98
	Kısmen Katılmıyorum	6	2,28
	Katılmıyorum	3	1,14

3.12.8.4. Çalışanlar İçin “Disiplin ve Kurallara Uyma” Kriteri Kullanımı

Tablo 3.88’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 63,5’i, yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Disiplin ve Kurallara Uyma” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 23,57’si kısmen katıldığını, % 7,98’i fikri olmadığını, % 3,04’ü kısmen katılmadığını, % 1,9’u katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 88. Çalışanlar İçin “Disiplin ve Kurallara Uyma” Kriteri Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Disiplin ve Kurallara Uyma” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	167	63,5
	Kısmen Katılıyorum	62	23,57
	Fikrim Yok	21	7,98
	Kısmen Katılmıyorum	8	3,04
	Katılmıyorum	5	1,9

3.12.8.5. Çalışanlar İçin “Gelişime Açıklık” Kriteri Kullanılması

Tablo 3.89’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 71,48’i, Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Gelişime Açıklık” kriteri kullanılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 17,49’u kısmen katıldığını, % 8,75’i fikri olmadığını, % 0,76’sı kısmen katılmadığını, % 1,52’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 89. Çalışanlar İçin “Gelişime Açıklık” Kriteri Kullanılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Gelişime Açıklık” kriteri kullanılmalıdır.	Katılıyorum	188	71,48
	Kısmen Katılıyorum	46	17,49
	Fikrim Yok	23	8,75
	Kısmen Katılmıyorum	2	0,76
	Katılmıyorum	4	1,52

Yöneticiler dışındaki diğer personelin yetkinlik değerlendirme kriterlerine ilişkin özet olarak, anket araştırmasına katılanların yaklaşık % 90’ı yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “İş Bilgisi ve Kalitesi” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 91’i “İletişim ve İşbirliği, Ekip Çalışması” kriterinin kullanılması gerektiği, yaklaşık % 88’i “Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları” kriterinin kullanılması gerektiği, yaklaşık % 87’si “Disiplin ve Kurallara Uyuma” kriteri kullanılması gerektiği, yaklaşık % 89’u “Gelişime Açıklık” kriteri kullanılması gerektiği görüşüne tamamen ya da kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.12.9.Vatandaş Memnuniyeti Kriterleri

(Anket Onuncu Bölüm)

Araştırmanın 10. Bölümünde katılımcılara vatandaş memnuniyeti kriterlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.9.1. Vatandaşa Hizmetin Zamanında Sunulması

Tablo 3.90’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 53,61’i, vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa “Hizmeti zamanında ve tam olarak aldınız mı?” sorusu sorulmasına dair ifadeye katıldığını, % 25,1’i kısmen katıldığını, % 11,03’ü fikri olmadığını, % 4,94’ü kısmen katılmadığını, % 5,32’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 90. Vatandaşa Hizmetin Zamanında Sunulması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa “Hizmeti zamanında ve tam olarak aldınız mı?” sorusu sorulmalıdır.	Katılıyorum	141	53,61
	Kısmen Katılıyorum	66	25,1
	Fikrim Yok	29	11,03
	Kısmen Katılmıyorum	13	4,94
	Katılmıyorum	14	5,32

3.12.9.2. Vatandaşın Hizmet Kalitesinden Memnuniyeti

Tablo 3.91’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 51,71’i, vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken, kurumdan hizmet alan vatandaşa “Hizmet kalitesinden memnun kaldınız mı?” sorusu sorulmasına dair ifadeye katıldığını, % 27,76’sı kısmen katıldığını, % 9,89’u fikri olmadığını, % 5,7’si kısmen katılmadığını, % 4,94’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 91. Vatandaşın Hizmet Kalitesinden Memnuniyeti

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa “Hizmet kalitesinden memnun kaldınız mı?” sorusu sorulmalıdır.	Katılıyorum	136	51,71
	Kısmen Katılıyorum	73	27,76
	Fikrim Yok	26	9,89
	Kısmen Katılmıyorum	15	5,7
	Katılmıyorum	13	4,94

3.12.9.3. Kurum Çalışanlarının Vatandaşa Tutumu

Tablo 3.92’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 53,61’i, vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa, “Kurum çalışanlarının size karşı tutum ve davranışı nasıldı?” sorusu sorulmasına dair ifadeye katıldığını, % 27,76’sı kısmen katıldığını, % 6,84’ü fikri olmadığını, % 6,08’i kısmen katılmadığını, % 5,7’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 92. Kurum Çalışanlarının Vatandaşa Tutumu

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa, “Kurum çalışanlarının size karşı tutum ve davranışı nasıldı?” sorusu sorulmalıdır.	Katılıyorum	141	53,61
	Kısmen Katılıyorum	73	27,76
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	15	5,7

Vatandaş memnuniyetini belirleme kriterlerine ilişkin özet olarak, anket çalışmasına katılanların yaklaşık % 84’ü vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa “Hizmeti zamanında ve tam olarak aldınız mı?” sorusu sorulması gerektiği, yaklaşık 79’u “Hizmet kalitesinden memnun kaldınız mı?” sorusu sorulması gerektiği, yaklaşık % 82’si “Kurum çalışanlarının size karşı tutum ve davranışı nasıldı?” sorusu sorulması gerektiği görüşüne tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir.

3.12.10.Bireysel Performans Değerlendirme Dönemleri

(Anket On Birinci Bölüm)

Tablo 3.93’te görüldüğü gibi, katılımcıların % 50,57’si bireysel performans değerlendirmesinin yılda 1 (Bir) defa yapılmasını, % 40,3’ü 6 (Altı) ayda bir (1) defa yapılmasını, katılımcıların % 9,12’si ayda 1 (Bir) defa yapılmasını belirtmiştir.

Tablo 3. 93. Bireysel Performans Değerlendirmesi Uygulama Dönemi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Sizce Bireysel performans değerlendirmesi için en uygun uygulama dönemi aralığı hangisidir	Yılda 1 (Bir) defa	133	50,57
	6 (Altı) ayda bir (1) defa	106	40,3
	Ayda 1 (Bir) defa	24	9,12

3.12.11.BPD Yöntemleri (Anket Onikinci Bölüm)

Araştırmanın 12. Bölümünde katılımcılara BPD yöntemlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.11.1. BPD’de Karşılaştırma Yöntemi

Tablo 3.94’te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 8,75’i, kurum içerisinde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması ile bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının daha doğru olacağına dair ifadeye katıldığını, % 20,53’ü kısmen katıldığını, % 6,46’sı fikri olmadığını, % 17,11’i kısmen katılmadığını, % 47,15’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 94. BPD’de Karşılaştırma Yöntemi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kurum içerisinde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması ile bireysel performans değerlendirmesi yapılması daha doğrudur.	Katılıyorum	23	8,75
	Kısmen Katılıyorum	54	20,53
	Fikrim Yok	17	6,46
	Kısmen Katılmıyorum	45	17,11
	Katılmıyorum	124	47,15

3.12.11.2. Hedeflere Ulaşma Derecesinin Ölçümü Yöntemi

Tablo 3.95’te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 51,33’ü, kurum içinde çalışanların bireysel performanslarının, kurum amaçlarına göre belirlenen performans hedef ve kriter/standartlarına göre yapılmasının daha doğru olacağına dair ifadeye katıldığını, % 30,04’ü kısmen katıldığını, % 8,37’si fikri olmadığını, % 5,32’si kısmen katılmadığını, % 4,94’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 95. Hedeflere Ulaşma Derecesinin Ölçümü Yöntemi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kurum içinde çalışanların bireysel performanslarının, kurum amaçlarına göre belirlenen performans hedef ve kriter/standartlarına göre yapılması daha doğrudur.	Katılıyorum	135	51,33
	Kısmen Katılıyorum	79	30,04
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	14	5,32
	Katılmıyorum	13	4,94

3.12.11.3. Yetkinliklere Dayalı BPD Yöntemi

Tablo 3.96'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 50,57'si, bireysel performans değerlendirmesinde, yetkinliklerin esas alınması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 35,74'ü kısmen katıldığını, % 8,37'si fikri olmadığını, % 2,66'sı kısmen katılmadığını, % 2,66'sı katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 96. Yetkinliklere Dayalı BPD Yöntemi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Yetkinlikler, iş performansına ilişkin bilgi, beceri, gelecekte başarı için gerekli bilgi beceri, başarı örnekleri, süreçlere ilişkin yetenekler, yeni düşünme ve davranış biçimlerini ifade eder. Bireysel performans değerlendirmesinde, yetkinlikler esas alınmalıdır.	Katılıyorum	133	50,57
	Kısmen Katılıyorum	94	35,74
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	7	2,66
	Katılmıyorum	7	2,66

3.12.11.4. BPD Sürecinde Yüz Yüze Görüşme Yapılması

Tablo 3.97'de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 28,52'si bireysel performans değerlendirme sürecinde, yüz yüze performans değerlendirme görüşmesi yapılması gerektiğine dair ifadeye katıldığını, % 32,7'si kısmen katıldığını, % 14,45'i fikri olmadığını, % 11,03'ü kısmen katılmadığını, % 13,31'i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 97. BPD Sürecinde Yüz Yüze Görüşme Yapılması

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans değerlendirme sürecinde, yüz yüze performans değerlendirme görüşmesi yapılması gerekmektedir.	Katılıyorum	75	28,52
	Kısmen Katılıyorum	86	32,7
	Fikrim Yok	38	14,45
	Kısmen Katılmıyorum	29	11,03
	Katılmıyorum	35	13,31

3.12.11.5. Bilgi Sistemlerine Dayalı BPD

Tablo 3.98’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 15,21’i, bilgi sistemleri kullanılarak bireysel performans değerlendirmesi yapılması daha objektif sonuç sağlayacağına dair ifadeye katıldığını, % 32,7’si kısmen katıldığını, % 17,11’i fikri olmadığını, % 16,35’i kısmen katılmadığını, % 18,63’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 98. Bilgi Sistemlerine Dayalı BPD

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
İnternet ortamında bilgi sistemleri kullanılarak bireysel performans değerlendirmesi yapılması daha objektif sonuç sağlayacaktır.	Katılıyorum	40	15,21
	Kısmen Katılıyorum	86	32,7
	Fikrim Yok	45	17,11
	Kısmen Katılmıyorum	43	16,35
	Katılmıyorum	49	18,63

BPD yöntemlerine ilişkin özet olarak, anket çalışmasına katılanların sadece yaklaşık % 29’u, kurum içerisinde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması ile bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının daha doğru olacağını, yaklaşık % 81’i kurum içinde çalışanların bireysel performanslarının, kurum amaçlarına göre belirlenen performans hedef ve kriter/standartlarına göre yapılmasının daha doğru olacağını yaklaşık % 86’sı bireysel performans değerlendirmesinde, yetkinliklerin esas alınması gerektiğini, yaklaşık % 61’i bireysel performans değerlendirme sürecinde, yüz yüze performans değerlendirme görüşmesi yapılması gerektiğini, yaklaşık % 48’i internet ortamında bilgi sistemleri kullanılarak bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının daha objektif sonuç sağlayacağı görüşüne tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir. Buradan çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması yöntemine ciddi bir tepki ve karşı duruş gösterildiği de dikkat çekmiştir.

3.12.12.BPD Sonuçlarının Uygulama Alanları

(Anket On Üçüncü Bölüm)

Araştırmanın 13. Bölümünde katılımcılara BPD sonuçlarının uygulama alanlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

3.12.12.1. Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Tablo 3.99’da görüldüğü gibi, katılımcıların % 36,88’i, performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacağına ilişkin ifadeye katıldığını, % 38,4’ü kısmen katıldığını, % 9,89’u fikri olmadığını, % 6,46’sı kısmen katılmadığını, % 8,37’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 99. Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacaktır.	Katılıyorum	97	36,88
	Kısmen Katılıyorum	101	38,4
	Fikrim Yok	26	9,89
	Kısmen Katılmıyorum	17	6,46
	Katılmıyorum	22	8,37

3.12.12.2. Maaş-Ücret Artışı, Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Tablo 3.100’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 47,15’i, bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 32,32’si kısmen katıldığını, % 9,13’ü fikri olmadığını, % 7,22’si kısmen katılmadığını, % 4,18’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 100. Maaş-Ücret Artışı ile Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracaktır.	Katılıyorum	124	47,15
	Kısmen Katılıyorum	85	32,32
	Fikrim Yok	24	9,13
	Kısmen Katılmıyorum	19	7,22
	Katılmıyorum	11	4,18

3.12.12.3. Maaş-Ücret Artışı İle Ödüllendirmenin Etkinliği

Tablo 3.101’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 47,15’i, bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi yöntemlerinden maaş/ücret artışı ile ödüllendirme yöntemi uygulanmasının, kamu çalışanlarının bireysel performansının artması açısından diğer ödüllendirme yöntemlerine göre daha etkili olacağına dair ifadeye katıldığını, % 32,32’si kısmen katıldığını, % 9,51’i fikri olmadığını, % 6,08’i kısmen katılmadığını, % 4,94’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 101. Maaş-Ücret Artışı İle Ödüllendirmenin Etkinliği

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi yöntemlerinden maaş/ücret artışı ile ödüllendirme yöntemi uygulanmasının, kamu çalışanlarının bireysel performansının artması açısından diğer ödüllendirme yöntemlerine göre daha etkili olacaktır.	Katılıyorum	124	47,15
	Kısmen Katılıyorum	85	32,32
	Fikrim Yok	25	9,51
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	13	4,94

3.12.12.4. BPD Sonuçları ve Görevde Yükselme

Tablo 3.102’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 57,41’i bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, “Görevde Yükselme” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 25,86’sı kısmen katıldığını, % 8,37’si fikri olmadığını, % 4,18’i kısmen katılmadığını, % 4,18’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 102. BPD Sonuçları ve Görevde Yükselme

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sonuçları, “Görevde Yükselme” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	151	57,41
	Kısmen Katılıyorum	68	25,86
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	11	4,18
	Katılmıyorum	11	4,18

3.12.12.5. BPD Sonuçları ve Görevden Çıkarma

Tablo 3.103’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 20,91’i, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Görevden Çıkarma” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 23,57’si kısmen katıldığını, % 15,97’si fikri olmadığını, % 14,83’ü kısmen katılmadığını, % 24,71’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 103. BPD Sonuçları ve Görevden Çıkarma

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçları, “Görevden Çıkarma” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	55	20,91
	Kısmen Katılıyorum	62	23,57
	Fikrim Yok	42	15,97
	Kısmen Katılmıyorum	39	14,83
	Katılmıyorum	65	24,71

3.12.12.6. BPD Sonuçları ve Görev Değişikliği

Tablo 3.104’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 28,14’ü, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Görev ya da görev yeri değiştirme” işlemlerinde dikkate alınmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 35,74’ü kısmen katıldığını, % 10,65’i fikri olmadığını, % 11,03’ü kısmen katılmadığını, % 14,45’i katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3. 104. BPD Sonuçları ve Görev Değişikliği

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Görev ya da görev yeri değiştirme” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	74	28,14
	Kısmen Katılıyorum	94	35,74
	Fikrim Yok	28	10,65
	Kısmen Katılmıyorum	29	11,03
	Katılmıyorum	38	14,45

3.12.12.6. BPD Sonuçları ve Yurt Dışı Görevlendirme

Tablo 3.105’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 41,06’sı, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Yurt içi ve özellikle yurt dışı görevlendirme” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 34,22’si kısmen katıldığını, % 10,27’si fikri olmadığını, % 6,08’i kısmen katılmadığını, % 8,37’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 105. BPD Sonuçları ve Yurt Dışı Görevlendirme

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Yurt içi ve özellikle yurt dışı görevlendirme” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	108	41,06
	Kısmen Katılıyorum	90	34,22
	Fikrim Yok	27	10,27
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	22	8,37

3.12.12.7. BPD Sonuçları ve Yetki/Sorumluluk

Tablo 3.106’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 42,59’u, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Yetki ve Sorumlulukların Artırılması ya da Azaltılması” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 37,26’sı kısmen katıldığını, % 8,75’i fikri olmadığını, % 6,08’i kısmen katılmadığını, % 5,32’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 106. BPD Sonuçları ve Yetki/Sorumluluk

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Yetki ve Sorumlulukların Artırılması ya da Azaltılması” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	112	42,59
	Kısmen Katılıyorum	98	37,26
	Fikrim Yok	23	8,75
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	14	5,32

3.12.12.8. BPD ve Dönem Süresince Maaş ve Ücret Artışı

Tablo 3.107’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 42,97’si, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Bireysel performans göstergelerinin yüksek olması halinde değerlendirme periyodu boyunca maaş/ücret artışı” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 36,88’i kısmen katıldığını, % 9,51’i fikri olmadığını, % 5,7’si kısmen katılmadığını, % 4,94’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 107. BPD ve Dönem Süresince Maaş/Ücret Artışı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Bireysel performans göstergelerinin yüksek olması halinde değerlendirme periyodu boyunca maaş/ücret artışı” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	113	42,97
	Kısmen Katılıyorum	97	36,88
	Fikrim Yok	25	9,51
	Kısmen Katılmıyorum	15	5,7
	Katılmıyorum	13	4,94

3.12.12.9. BPD ve Performans İkramesi Ödülü

Tablo 3.108’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların, % 43,73’ü bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Her değerlendirme döneminde bireysel performansın yüksek olması halinde her dönem için bir defaya mahsus Performans İkramesi Ödülü” işlemlerinde dikkate alınmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 33,84’ü kısmen katıldığını, % 9,89’u fikri olmadığını, % 5,7’si kısmen katılmadığını, % 6,84’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 108. BPD ve Performans İkramesi Ödülü

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Her değerlendirme döneminde bireysel performansın yüksek olması halinde her dönem için bir defaya mahsus Performans İkramesi Ödülü” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	115	43,73
	Kısmen Katılıyorum	89	33,84
	Fikrim Yok	26	9,89
	Kısmen Katılmıyorum	15	5,7
	Katılmıyorum	18	6,84

3.12.12.10. BPD ve Parasal Olmayan Ödüller

Tablo 3.109’da görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 46,77’si, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Parasal Olmayan Ödüller (Teşekkür, Takdir, İzin)” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 32,7’si kısmen katıldığını, % 7,22’si fikri olmadığını, % 4,94’ü kısmen katılmadığını, % 8,37’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 109. BPD ve Parasal Olmayan Ödüller

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Parasal Olmayan Ödüller (Teşekkür, Takdir, İzin)” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	123	46,77
	Kısmen Katılıyorum	86	32,7
	Fikrim Yok	19	7,22
	Kısmen Katılmıyorum	13	4,94
	Katılmıyorum	22	8,37

3.12.12.11. BPD ve Eğitim İhtiyaç Analizi

Tablo 3.110’da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 63,5’i, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, özellikle performansı düşük bulunan çalışan için “Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi” işlemlerinde dikkate alınmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 24,33’ü kısmen katıldığını, % 7,22’si fikri olmadığını, % 2,66’sı kısmen katılmadığını, % 2,28’i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 110. BPD ve Eğitim İhtiyaç Analizi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, özellikle performansı düşük bulunan çalışan için “Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	167	63,5
	Kısmen Katılıyorum	64	24,33
	Fikrim Yok	19	7,22
	Kısmen Katılmıyorum	7	2,66
	Katılmıyorum	6	2,28

3.12.12.12. BPD ve Stratejik Planlama

Tablo 3.111’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 51,71’i, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Stratejik Planlama” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 30,04’ü kısmen katıldığını, % 12,93’ü fikri olmadığını, % 2,28’i kısmen katılmadığını, % 3,04’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 111. BPD ve Stratejik Planlama

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçları, “Stratejik Planlama” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	136	51,71
	Kısmen Katılıyorum	79	30,04
	Fikrim Yok	34	12,93
	Kısmen Katılmıyorum	6	2,28
	Katılmıyorum	8	3,04

Bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının uygulama alanları ve ödüllendirme yöntemlerine ilişkin özet olarak; anket çalışmasına katılanların yaklaşık % 75’i bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacağı, % 79’u bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığı, yaklaşık % 79’u maaş/ücret artışı ile ödüllendirme yöntemi uygulanmasının, kamu çalışanlarının bireysel performansının artması açısından diğer ödüllendirme yöntemlerine göre daha etkili olacağı, yaklaşık % 88’i performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Görevde Yükselme” işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, sadece yaklaşık % 44’ü “Görevden Çıkarma” işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık % 54’ü “Görev ya da görev yeri değiştirme” işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık 75’i sonuçların, “Yurt içi ve özellikle yurt dışı görevlendirme” işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık % 80’i sonuçların “Yetki ve Sorumlulukların Artırılması ya da Azaltılması” işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık % 80’i “Bireysel performans göstergelerinin yüksek olması halinde değerlendirme periyodu boyunca

maaş/ücret artışı” işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık % 77’si her değerlendirme döneminde bireysel performansın yüksek olması halinde her dönem için bir defaya mahsus performans ikramiyesi ödülü işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık % 79’u sonuçların, parasal olmayan ödüller verilmesi işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık 88’i eğitim ihtiyacının belirlenmesi işlemlerinde dikkate alınması gerektiği, yaklaşık % 82’si stratejik planlama işlemlerinde dikkate alınması gerektiği görüşüne tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir.

3.12.13.Stratejik Plan ve Sınıflandırma

(Anket On Dördüncü Bölüm)

Araştırmanın 14. Bölümünde katılımcılara stratejik plan ve sınıflandırmaya ilişkin sorular yöneltilmiştir

3.12.13.1. Stratejik Plan Hakkında Farkındalık

Tablo 3.112’de görüldüğü gibi, katılımcıların % 50,95’i, çalıştığı kurumun stratejik planında belirlenen kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile plan, proje ve faaliyetlerini genel olarak bilmesine ilişkin ifadeye katıldığını, % 33,08’i kısmen katıldığını, % 8,75’i fikri olmadığını, % 3,8’i kısmen katılmadığını, % 3,42’si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 112. Stratejik Plan Hakkında Farkındalık

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Çalıştığım kurumun stratejik planında belirlenen kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile plan, proje ve faaliyetlerini genel olarak bilmekteyim.	Katılıyorum	134	50,95
	Kısmen Katılıyorum	87	33,08
	Fikrim Yok	23	8,75
	Kısmen Katılmıyorum	10	3,8
	Katılmıyorum	9	3,42

3.12.13.2. Stratejik Plan-Bireysel Performans İlişkisi

Tablo 3.113’te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 41,44’ü, stratejik planın mevcut olmasının yani amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmak için proje, faaliyet ve planların belirlenmiş olmasının çalışanların bireysel performansını

artırdığına dair ifadeye katıldığını, % 34,22'si kısmen katıldığını, % 10,27'si fikri olmadığını, % 6,84'ü kısmen katılmadığını, % 7,22'si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 113. Stratejik Plan-Bireysel Performans İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik planın mevcut olması yani amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmak için proje, faaliyet ve planların belirlenmiş olması çalışanların bireysel performansını artırmaktadır.	Katılıyorum	109	41,44
	Kısmen Katılıyorum	90	34,22
	Fikrim Yok	27	10,27
	Kısmen Katılmıyorum	18	6,84
	Katılmıyorum	19	7,22

3.12.13.3. Stratejik Planda Katılımcılık ve Bireysel Performans

Tablo 3.114'te görüldüğü gibi, katılımcıların % 55,89'u, stratejik planlarda ortaya konan amaç ve hedefler ile proje ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecinde katılımın sağlanması ve görüş alınmasının çalışanların bireysel performansını artırdığına dair ifadeye katıldığını, % 29,28'i kısmen katıldığını, % 8,37'si fikri olmadığını, % 3,04'ü kısmen katılmadığını, % 3,42'si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 114. Stratejik Planda Katılımcılık ve Bireysel Performans

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik planlarda ortaya konan amaç ve hedefler ile proje ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecinde çalışan katılımının sağlanması ve görüşünün alınması çalışanların bireysel performansını artırmaktadır.	Katılıyorum	147	55,89
	Kısmen Katılıyorum	77	29,28
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	8	3,04
	Katılmıyorum	9	3,42

3.12.13.4. Stratejik Planın Bildirimi-Bireysel Performans İlgisi

Tablo 3.115'te görüldüğü gibi, katılımcıların % 44,87'si, stratejik planda amaç ve hedefler ile proje, faaliyet ve planların belirlenmesi sonrasında çalışanlara resmi olarak görevlendirme yapılmasının, bütün çalışanların bireysel performansını

artırmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 32,7'si kısmen katıldığını, % 11,79'u fikri olmadığını, % 5,7'si kısmen katılmadığını, % 4,94'ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 115. Stratejik Planın Çalışanlara Bildirimi-Bireysel Performans İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik planda amaç ve hedefler ile proje, faaliyet ve planların belirlenmesi sonrasında çalışanlara resmi olarak bildirim ve görevlendirme yapılması, bütün çalışanların bireysel performansını artırmaktadır.	Katılıyorum	118	44,87
	Kısmen Katılıyorum	86	32,7
	Fikrim Yok	31	11,79
	Kısmen Katılmıyorum	15	5,7
	Katılmıyorum	13	4,94

3.12.13.5. Stratejik Planın İzlenmesi ve Bireysel Performans

Tablo 3.116'da görüldüğü gibi, katılımcıların % 42,59'u, stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen proje ve faaliyetler ile planların düzenli izleme/takibinin yapılmasının bireysel performansı artırıcı etki oluşturmasına dair ifadeye katıldığını, % 37,26'sı kısmen katıldığını, % 12,55'i fikri olmadığını, % 4,94'ü kısmen katılmadığını, % 2,66'sı katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 116. Stratejik Planın İzlenmesi ve Bireysel Performans

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen proje ve faaliyetler ile planların düzenli izleme/takibinin yapılması bireysel performansı artırıcı etki oluşturmaktadır.	Katılıyorum	112	42,59
	Kısmen Katılıyorum	98	37,26
	Fikrim Yok	33	12,55
	Kısmen Katılmıyorum	13	4,94
	Katılmıyorum	7	2,66

3.12.13.6. Stratejik Planın Başarısı ve BPD

Tablo 3.117'de görüldüğü gibi, katılımcıların % 18,25'i, stratejik planda belirlenen başarı kriterleri ve performans göstergelerine ulaşamaması yani amaç ve hedeflere beklenildiği şekilde ulaşamamasının nedenleri arasında bireysel

performans değerlendirmesi yapılmamasının en önemli nedenler arasında yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 37,64'ü kısmen katıldığını, % 16,35'i fikri olmadığını, % 14,83'ü kısmen katılmadığını, % 12,93'ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 117. Stratejik Planın Başarısı ve BPD

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik planda belirlenen başarı kriterleri ve performans göstergelerine ulaşamaması yani amaç ve hedeflere beklenildiği şekilde ulaşamamasının nedenleri arasında bireysel performans değerlendirmesi yapılmaması en önemli nedenler arasında yer almaktadır.	Katılıyorum	48	18,25
	Kısmen Katılıyorum	99	37,64
	Fikrim Yok	43	16,35
	Kısmen Katılmıyorum	39	14,83
	Katılmıyorum	34	12,93

3.12.13.7. DMK Sınıflandırma Sistemi ve BPD

Tablo 3.118'de görüldüğü gibi, katılımcıların % 21,29'u, DMK sınıflandırma ve sınıflandırmaya dayalı ücret sisteminin, gelecekte uygulanması muhtemel bir bireysel performans değerlendirme ve yönetim sisteminin uygulanmasını olumsuz etkileyeceğine dair ifadeye katıldığını, % 28,52'si kısmen katıldığını, % 23,95'i fikri olmadığını, % 13,31'i kısmen katılmadığını, % 12,93'ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 118. DMK Sınıflandırma Sistemi ve BPD

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
DMK'da halen uygulanan sınıflandırma ve sınıflandırmaya dayalı ücret sistemi, gelecekte uygulanması muhtemel bir bireysel performans değerlendirme ve yönetim sisteminin uygulanmasını olumsuz etkileyecektir.	Katılıyorum	56	21,29
	Kısmen Katılıyorum	75	28,52
	Fikrim Yok	63	23,95
	Kısmen Katılmıyorum	35	13,31
	Katılmıyorum	34	12,93

Stratejik plan, sınıflandırma ve bireysel performansa ilişkin özet olarak, anket çalışmasına katılanların % 50,95'i, çalıştığı kurumun stratejik planında belirlenen kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile plan, proje ve faaliyetlerini genel olarak bildiğini, % 33,08'i kısmen bildiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılanların %

41,44'ü, stratejik planın mevcut olmasının yani amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmak için proje, faaliyet ve planların belirlenmiş olmasının çalışanların bireysel performansını artırdığına dair ifadeye katıldığını, % 34,22'si kısmen katıldığını belirtmiştir. Anket çalışmasına katılanların % 55,89'u, stratejik planlarda ortaya konan amaç ve hedefler ile proje ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecinde çalışan katılımının sağlanması ve görüşünün alınmasının çalışanların bireysel performansını artırdığına dair ifadeye katıldığını, % 29,28'i kısmen katıldığını belirtmiştir. Anket çalışmasına katılanların % 44,87'si, stratejik planda amaç ve hedefler ile proje, faaliyet ve planların belirlenmesi sonrasında çalışanlara resmi olarak bildirim ve görevlendirme yapılmasının, bütün çalışanların bireysel performansını artırmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 32,7'si kısmen katıldığını, % 11,79'u fikri olmadığını, % 5,7'si kısmen katılmadığını, % 4,94'ü katılmadığını belirtmiştir.

Anket çalışmasına katılanların % 42,59'u, stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen proje ve faaliyetler ile planların düzenli izleme/takibinin yapılmasının bireysel performansı artırıcı etki oluşturmasına dair ifadeye katıldığını, % 37,26'sı kısmen katıldığını belirtmiştir. Anket çalışmasına katılanların % 18,25'i, stratejik planda belirlenen başarı kriterleri ve performans göstergelerine ulaşamaması yani amaç ve hedeflere beklenildiği şekilde ulaşamamasının nedenleri arasında bireysel performans değerlendirmesi yapılmamasının en önemli nedenler arasında yer almasına dair ifadeye katıldığını, % 37,64'ü kısmen katıldığını belirtmiştir. Anket çalışmasına katılanların % 21,29'u, Devlet Memurları Kanununda halihazırda uygulanan sınıflandırma ve sınıflandırmaya dayalı ücret sisteminin, gelecekte uygulanması muhtemel bir bireysel performans değerlendirme ve yönetim sisteminin uygulanmasını olumsuz etkileyeceğine dair ifadeye katıldığını, % 28,52'si kısmen katıldığını belirtmiştir.

Kamu kurumlarında, kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirme ve yönetim sistemi kurulması ve uygulanması sürecinde anket araştırmasında ortaya konan yetkinlik ve ilkeler ile değerlendirme yöntemlerinden yararlanılması sistemin uygulanması ve etkin sonuçlar sağlanması açısından önemli olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumlarının vergi mükelleflerinden toplanan kaynakları kamu yararı doğrultusunda etkin şekilde kullanması ve stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada ve verilen görevlerin yerine getirebilmesi özetle başarılı olabilmesi, ancak yetkin kamu kurumları oluşturularak yetkin kamu görevlilerinin istihdam edilmesi, kurumsal ve bireysel performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi ile mümkündür. Devletin kalkınma planları ve orta vadeli programlarda çizdiği genel çerçeve kamu kurumlarının stratejik planları ile hayata geçirilmekte ve tüm ülkenin amaç ve hedeflerine ulaşması için kamu kurum ve kuruluşları kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirmek için stratejik planlarını hazırlayıp uygulamaktadırlar. Dolayısıyla ülkenin bir bütün olarak amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi kamu kurumları ve çalışanlarının bu görev ve amaçları yerine getirebilecek kapasite ve performansa sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Aksi takdirde ülke ve devlet bir bütün olarak diğer devletlerin gerisinde kalma riskiyle karşılaşabilecektir. Sayıştay tarafından kamu kurumlarının stratejik planları, faaliyet raporları ve performans programları esas alınarak kurumsal performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. 657 sayılı Yasanın daha önce uygulanmasını belirttiği memurların sicil raporları uygulaması kaldırılmıştır. Sicil raporu uygulamasından vazgeçilmesi ile kamu görevlilerinin bireysel performans ve yetkinliklerinin değerlendirilmesine dair genel sistem ortadan kalkmış olup kamu görevlilerine yönelik bireysel performans sistemi kurulması ve performans değerlendirmesi yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Sağlık Bakanlığınca hastanelerde çalışan kamu çalışanlarına ve bir dönem merkez teşkilatı çalışanlarına yönelik ücretlendirme ile bağlantılı performans değerlendirme sistemi uygulanmış olmakla birlikte bütün kamu kurumlarını kapsayan bir bireysel performans değerlendirme sistemi halen yoktur. Yine 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 2003 yılında kabul edilmesinden sonra bütün kamu kurumları için 2007 yılında yürürlüğe giren ve kamu kurumlarının tümü için bağlayıcı olan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği de kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesini belirtmektedir. Ancak halen kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirmesi ve yönetim sistemine ilişkin

taslak olmanın ötesine geçebilmiş genel bir düzenleme mevcut değildir. Araştırmada kamu kurumlarında bireysel performans ölçümü ve değerlendirilmesi ile sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde kullanılması uygulamalarının mümkün ve yararlı olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırmada, katılımcıların % 88'i kamu kurum kuruluşlarında, bilimsel yöntemlerle belirlenmiş objektif ve ölçülebilir kriterlere ve standartlara dayalı adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir. Yine çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu bu sistemin bireysel performansı artıracığı, vatandaşın Devlete güveni ile memnuniyet oranının artacağı, genel kurumsal performans ve motivasyonun artacağı, kurum içi adalet duygusunun artacağı, hizmet kalitesi ve kurumsal aidiyet duygusunun artacağı, yönetim uygulamalarının olumlu etkileneceği görüşüne katıldığını belirtmiştir.

Hipotezlerin değerlendirilmesinde ise;

1. Hipotez: Kamu görevlilerinin BPD'ye ilişkin olumlu algılarının mı olumsuz algılarının mı daha güçlü olduğunun, sistemin kamu yönetiminde uygulanabilirliğini mümkün kılacak önemli bir gösterge olduğu varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle oluşturulan hipotezin testi sonucunda, ankette olumlu algılara ilişkin hazırlanan sorular ile olumsuz algılara ilişkin hazırlanan sorular arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirmesinde olumlu algılara ilişkin verilen cevapların ortalamasının, olumsuz algılara verilen cevapların ortalamasından daha büyük olduğu göz önüne alındığında, kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirme sistemine ilişkin olumlu algılarının olumsuz algılardan daha fazla ve güçlü olduğu söylenebilir.

2. Hipotez: Stratejik planların hem kurumsal hem bireysel performans hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir unsur olduğu, stratejik plan hakkında bilgi sahibi olanların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarının stratejik plan hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtenlerin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarından daha yüksek olmasının stratejik plan ile bireysel performans değerlendirmesi arasındaki yakın ilişkinin önemli bir kanıtı

olacağı varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle kamu kurumlarında bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin olumlu algılar arasında anlamlı bir bağlantı olup olmadığına dair oluşturulan hipotez test edilmiş ve kamu kurumlarında kamu görevlilerinin stratejik plan hakkında bilgi sahibi olması ile kamu kurumlarında bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin olumlu algılar arasında anlamlı bir bağlantı olduğu görülmüştür. Stratejik plan hakkında bilgi sahibi olan kişilerin olumlu algılara yüksek puan verdiği, olumsuz algılara düşük puan verdiği görülmektedir. Bunun stratejik plan hakkında bilgi sahibi olan kişilerin bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili olumsuz algılarının kırıldığını ve bireysel performans değerlendirmesine daha olumlu baktıklarını gösterdiği söylenebilir.

Yine stratejik planın mevcut olmasının çalışanların bireysel performansını artırdığına yönelik soruya anket çalışmasına katılanların % 75,66'sı katıldığını ya da kısmen katıldığını belirtmiştir. Bu sonucun, stratejik planın varlığının bireysel performans üzerinde pozitif bir etki oluşturabileceğine ilişkin bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. Hipotez: Çalışanların eğitim durumu düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olmamasının, çalışanların eğitim düzeyinin çalışanın BPD ile ilgili olumlu algılarını etkilemediği, BPD ile ilgili olumlu algıların sadece düşük ya da sadece yüksek eğitilmiş çalışanlara özgü olmadığı, geneli yansıttığına dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle, çalışanların eğitim durumu düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında bağlantı olmadığına dair hipotez test edilmiş, iki değişken arasında bir bağlantı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. Hipotez: Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olmamasının, çalışanların gelir düzeyinin çalışanın BPD ile ilgili olumlu algılarını etkilemediği, BPD ile ilgili olumlu algıların sadece düşük ya da sadece yüksek gelirli çalışanlara özgü olmadığı, geneli yansıttığına dair bir

gösterge olduğu varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle, çalışanların aylık gelir düzeyleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığına dair oluşturulan hipotez test edilmiş, iki değişken arasındaki bir bağlantı olmadığı hipotezi doğrulanmıştır. BPD ile ilgili olumlu algıların sadece düşük ya da sadece yüksek gelirli çalışanlara özgü olmadığı, geneli yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. Hipotez: Çalışanların hizmet süreleri ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verdikleri cevapların ortalamaları arasında bir bağlantı olması ile hizmet süresi arttıkça tecrübenin de artmasıyla bireysel performans değerlendirmesine yönelik olumlu algıların daha güçlü olacağı, tecrübe artışının bireysel performans değerlendirmesine ilişkin gerekliliğin hissedildiğine dair bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

Varsayımdan hareketle oluşturulan hipotez test edilmiş ve hizmet süresi düzeyi ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevapların ortalaması arasında anlamlı bir bağlantı olduğu görülmüştür. Bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin yapılan analizde, bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin verilen cevaplarda, hizmet süresi 21-30 yıl arası olan personelin 4,1750 ortalama ve 0,87495 standart sapma ile bireysel performans değerlendirme sürecine en olumlu yaklaşan sınıf olduğu görülmektedir. Bireysel performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak 10 yıldan az olan bireylerin diğer hizmet süreleri ile karşılaştırıldığında her ne kadar olumlu algılarının yüksek olduğu görülse de, 3,7510 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu ve 0,99551 standart sapma ile kendi grubu içinde birbirine yakın olmayan ve birbirinden farklı olan cevaplar verdiği görülmektedir. Bu durumda hizmet süresi 11-20 yıl arası ve 21-30 yıl arası çalışanların BPD ile ilgili olumlu algılarının, hizmet süresi 10 yıldan az ve 30 yıldan fazla olan çalışanların BPD ile ilgili olumlu algılarından daha güçlü olduğu, ilk süreçte tecrübe artışının olumlu algıları artırdığı ancak 30 yıldan sonra ise tekrar azalma eğilimine girdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum varsayımı kısmen doğrulamaktadır.

6. Hipotez: Amaçlara ulaşmakla ve başarılı olmakla yükümlü olan üst düzey ya da orta düzey yöneticilerin BPD'ye yönelik olumlu algılarının, yönetici olmayan kamu çalışanlarının BPD'ye yönelik olumlu algılarından daha güçlü olmasının yönetimin amaçlara ulaşması açısından bireysel performans değerlendirmesini önemli olarak değerlendirdiğine dair bir gösterge olduğu varsayılmıştır.

Bu varsayımdan hareketle oluşturulan hipotez test edilmiş, çalışanların pozisyon/ünvanları ile bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara verilen cevaplara ilişkin ortalamaları arasında bir bağlantı olduğu görülmüştür. Bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin verilen cevaplarda, pozisyonu genel müdür yardımcısı ve üstü olan üst düzey yönetici personelin 4,6222 ortalama ve 0,38658 standart sapma ile bireysel performans değerlendirme sürecine en olumlu yaklaşan ve kendi grubu içinde birbirine en yakın cevaplar veren sınıf olduğu görülmüştür. Çalışılan pozisyon/ünvanın BPD'ye ilişkin olumlu algılara bakışı farklılaştırdığı, üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin yönetici olmayan kamu çalışanlarına göre BPD ile ilgili olumlu algılara daha fazla katıldıkları, yönetici olmayan kamu çalışanlarının olumlu algılara ilişkin ortalamaları yöneticilere göre biraz daha düşük olsa da bu grubun kendi arasında olumlu algılara ilişkin görüşlerinin farklı olduğu, yönetimin amaçlara ulaşması açısından bireysel performans değerlendirmesini önemli olarak değerlendirdiği söylenebilir.

7. Hipotez: Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracığına ilişkin soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının mümkün ve gerekli olduğuna dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracığına ilişkin soruya anket araştırmasına katılanların % 49,43'ü katıldığını, % 32,7'si kısmen katıldığını belirtmiştir. İfadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 4,122 olarak belirlenmiş olup 3'ten büyüktür. Anket katılımcılarının anlamlı bir

çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının mümkün ve gerekli olduğuna dair önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

8.Hipotez: Bireysel performansı yüksek olan personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performanslarının artacağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

Bireysel performansı yüksek olan personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacağına dair soruya anket çalışmasına katılanların % 36,88'i katıldığını,% 38,4'ü kısmen katıldığını belirtmiştir. İfadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 3,89 olarak belirlenmiş olup 3'ten büyüktür. Anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun bu soruya olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

9.Hipotez: Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının çalışanların maaşını etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır.

Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının çalışanların maaşını etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına dair soruya anket çalışmasına katılanların % 47,15'i, bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 32,32'si kısmen katıldığını belirtmiştir. İfadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 4,11 olarak belirlenmiş olup 3'ten büyüktür. Soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceği, bunun da BPD'nin kamu yönetiminde

uygulanmasının faydalı olabileceğine dair önemli bir gösterge olduğu düşünülmüştür.

10. Hipotez: Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağı; bunun da kurumun performansını artıracığına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi göstereceği, bunun da BPD'nin kurum performansını olumlu etkileyebileceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır. Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağı; bunun da kurumun performansını artıracığına dair soruya anket çalışmasına katılanların % 47,15'i kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağı; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 35,36'sı kısmen katıldığını belirtmiştir. İfadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 4,114 olarak bulunmuş olup 3'ten büyüktür. Bu soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi göstereceği, bunun da BPD'nin kurum performansını olumlu etkileyebileceğine dair önemli bir gösterge olduğu düşünülmüştür.

11. Hipotez: Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığına yönelik soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'in kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için faydalı olacağına dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır. Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığına yönelik soruya anket çalışmasına katılanların % 41,06'sı katıldığını, % 37, 26'sı kısmen katıldığını belirtmiştir. İfadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 3,97 olarak bulunmuş olup 3'ten büyüktür. Bu soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'in kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için faydalı olacağına dair önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine ilişkin ifadeye ilişkin soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin kamu yönetiminde

uygulanmasının mümkün ve yararlı olduğuna dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır. Anket çalışmasına katılan 263 Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanın % 67,68'i adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine ilişkin ifadeye katıldığını, %20,53'ü kısmen katıldığını belirtmiştir.

Kuramsal açıdan motivasyon teorileri değerlendirildiğinde, performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesinin motivasyonun ve performansın artırılması için önemli bir araç kabul edildiği görülmektedir. Örneğin Beklenti Kuramına göre motivasyonu belirleyen önemli bir unsur olan bekleyişin, belirli bir davranışın belirli bir sonucu doğuracağı olasılığına olan inanç olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirilen performansın motivasyonu artıracığı savunulmaktadır. Yine Eşitlik Teorisi, çalışanların performansı için beklediği ödülün dağılımında adaleti algılaması halinde motive olacağını savunmaktadır. Pekiştirme Kuramı ise ödüllendirilen performansın tekrarlama eğilimi göstereceğini belirtmektedir. Çift Faktör Kuramı da güdüleyici faktörlerin performans artıran etkenler olduğunu savunmaktadır. Değerlendirilen performansın ödüllendirilmesi halinde motivasyonun ve sonuç olarak performansın artacağına dair kuramsal temellerin mevcut olduğu anlaşılmıştır.

Anket araştırmasından elde edilen verilerin kuramsal yaklaşımlar ve akademik kaynaklar ile birlikte değerlendirilmesinde; kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesi yapılması ve sonuçlarının uygulanmasının mümkün olduğu ve kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesinin hem kurumsal performansın hem bireysel performansın yeterli düzeyde olması hem de kalkınma planı, stratejik plan gibi genel politika belgelerinin uygulanması açısından yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, stratejik plan ve bireysel performans değerlendirmesi arasında olduğu gibi kamu görevlilerinin sınıflandırılması ile bireysel performans değerlendirmesi arasında da önemli bir ilişki olduğu, değişkenlerin birbirini etkilediği görüşüne ulaşılmıştır.

Kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak önyargı nedeniyle değerlendirmenin tarafsız olamayacağı, bunun stresi ve işyükünü artıracığı, kurum içi huzurun bozulacağı, çalışanların sosyal hayatını olumsuz etkileyeceği, etik olmayan iş ve işlemlerin artacağı, nitelikten niceliğe

yöneliş olacağı şeklinde olumsuz görüşler belirtilebilmekle birlikte, kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesinin vatandaş memnuniyetini artıracığı, kurumların performanslarının artacağı, motivasyonun sağlanacağı, kurum içi adalet duygusunun meydana geleceği, hizmet kalitesi ve kurumsal bağlılığını artacağı, iç kontrol sistemi ve yönetim uygulamalarının olumlu etkileneceği şeklinde kamuda bireysel performans değerlendirmesi yapılmasını destekleyen olumlu görüşlerin de olduğu, olumlu görüşlerin olumsuz görüşlere göre daha çok kabul gördüğü söylenebilir.

Kamu çalışanları kamuda kamu görevlilerinin bireysel performanslarının yönetimine ilişkin bir sistem kurulmasına karşı değildir ve hatta bunu desteklemektedir ancak bazı çekinceleri bulunmaktadır. Önemli olan kamu görevlilerine yönelik bireysel performans yönetim sistemi kurulurken bu çekinceleri giderecek önlemlere sistemde yer vermektir.

Tüm kurumlar için geçerli bir tek tip bir performans değerlendirme ve yönetim sistemi olmamakla birlikte, kurum ve birim hedeflerine göre bireysel hedeflerin belirlendiği çıktı ve sonuç odaklı, aynı zamanda davranışlar ve mesleki bilgi, beceriyi dikkate alan bir performans yönetim sistemi tasarlanarak uygulanması mümkün olup kurumlara kayda değer katkı sağlayabilir. Değerlendirmenin birden fazla değerlendirici tarafından yapılması, değerlendirme görüşmesi ve geribildirim önemi dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirme süreci kırtasiyecilik ve bürokrasi oluşturmamalı ve belgelerin doldurulması fazla zaman almamalıdır. Bilgisayar tabanlı değerlendirme programları ve iletişim araçları pratik şekilde kullanılmasına karşın yönetici ve çalışanın yüz yüze iletişiminin en etkin yöntem olduğu unutulmamalıdır. Performans yönetimi sürecinde; yönetici ve çalışanlar gerektiğinde görüşmeli, görüşmelere hazırlıklı katılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde kullanılmalı, çalışanların yükselme, görev yeri değişikliği işlemlerinde etkili olmalıdır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre istenen performansı gösteren çalışana yeterli performans ödemesi yapılabilir. Ancak performans ödemesinin bir motivasyon aracı olduğu unutulmamalı, çalışma barışını bozacak miktar ve oranda olmamasına da dikkat edilmelidir.

Yine kamu görevlilerinin sınıflandırılmasına ilişkin dünya genelinde uygulanan “Rütbe” ve “Kadro” sistemi karşılaştırıldığında, “Kadro” sisteminin bireysel performans değerlendirmesi ve performans yönetim sistemi uygulamalarına daha elverişli olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle, performans yönetimi ve bireysel performans değerlendirmesi sistemine ilişkin yasal veya yönetsel düzenlemeler tasarlanıp tartışılırken 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirlenen sınıflandırma sisteminin de performans yönetim sistemi ile birlikte yeniden ele alınması bir gerekliliktir. Devlet Memurları Kanunu memurları, 12 sınıf içinde toplanmıştır. Bu sistem, farklı özellikler taşıyan çeşitli meslek ve uzmanlık dallarına aynı sınıf içinde yer verilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle sınıf içinde bütünlük sağlanamamaktadır. Örneğin denetim hizmetleri, büro hizmetleri gibi birbiriyle nitelik ve eğitim açısından bağdaşmayan kadrolar genel idare hizmetleri sınıfı içerisinde birarada bulunmaktadır. Bu durum, hizmetlerin gerektirdiği nitelikte çalışan istihdamını zorlaştırmaktadır. Eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanacak ise ki bu evrensel kabul gören bir ilkedir, sınıfların daha dar tutulması gerekmektedir. Her sınıflandırma planında, hangi görevlerde, hangi yetkinlikte çalışan istihdam edileceği gösterilmeli ve güçlük ile sorumluluk dereceleri belirlenmelidir. Aksi takdirde kamuda bireysel performans değerlendirmesinden beklenen fayda elde edilemeyebilecektir.

Kamu yönetiminde maaş/ücret-performans bağlantısı kurulması tartışılmalıdır. Yine yetkinlikler, beceri düzeyi de işin kalitesini etkileyeceğinden yetkinlikler ile maaş/ücret arasında bağlantı da etkin şekilde sağlanmasında fayda olacağı söylenebilir.

Kamu kurumlarında, performans yönetim sistemi kurulması, kurum amaç ve hedefleri çerçevesinde birimlerin ve her bir çalışanın bireysel hedeflerinin planlanması ve belirlenmesi, performans değerlendirmesi yapılması ve değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, terfi, takdir, yeniden planlama, stratejik planlama çalışmalarında kullanılması ve bu şekilde kamu çalışanlarının bireysel performansları ile birlikte kurumların ve genel olarak tüm kamu yönetiminin performansının artırılması, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, ülkeler arası yarışın önem kazandığı küreselleşen dünyada ülkemizin gücüne güç katacaktır.

Objektif performans değerlendirme kriter ve standartları belirlenerek en etkin performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanılarak kamu çalışanlarının ve kamu kurumlarının etkinliği artırılabilir. Performans değerlendirmesi sonuçlarından faydalanılarak kamu kurumlarının daha kaliteli hizmet ve mal üretmeleri, kalkınma planları ve stratejik planlarda belirlenen amaçlara ulaşmaları mümkün olacak bu şekilde ülkenin rekabet gücü ve genel refahı artarken vatandaş memnuniyeti sağlanabilecektir.



KAYNAKÇA

ABD Çalışma Bakanlığı, İş İstatistikleri Bürosu, Major Occupational Groups, <https://www.bls.gov/ncs/ocs/ocsm/comMOGADEF.htm>; (Erişim Tarihi: 20/03/2018).

ACAR, Ahmet Cevat, (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, (1. Baskı), İstanbul: Literatür Yayıncılık.

AGGARWAL, Ashima, Gour Sundar Mitra Thakur, (2013). Techniques of Performance Appraisal, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-2, Issue-3, February. https://www.researchgate.net/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review; (Erişim Tarihi: 09/03/2018).

AKGEMCİ, Tahir; Hasan Kürşat GÜLEŞ, (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

AKTAN, Coşkun Can, (2003a). Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

AKTAN, Coşkun Can, (2003b). Değişim Çağında Devlet, Konya: Çizgi Kitabevi.

AKTAN, Coşkun Can (2006). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme. Ankara: Seçkin Yayınları.

AKYOL, Evrim Mayatürk, (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın.

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kariyer-Kadro Sunumu, 80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pp/Kariyer_Kadro_PP_SUNU.ppt; (Erişim Tarihi: 20/03/2018).

ALTAN, Yakup (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

AYDIN, Ercüment; (2007). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.

AYDIN, Sebahattin; Mehmet DEMİR, (2007). Sağlıkta Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ödeme Sistemi, 2. Baskı, Ankara: Sağlık Bakanlığı, https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/200801212155410_performans2.pdf; (Erişim Tarihi: 13/03/2018).

BAKAN, İsmail; Hakan KELLEROĞLU, (2003). Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2003, Cilt:8, S.1. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/view/5000122855/5000113161>; (Erişim Tarihi: 08/03/2018).

BAKAN, İsmail. (2004). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri. İstanbul: Beta Basım.

BALTAŞ, Acar. (2009). İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

BALTAŞ, Acar, (2013). İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, 3. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İsmet, (2015). Performans Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BENLİ, Sevtap; Savaş VAROL, (2011). “Mali Sistemde Faaliyet Raporlarının Önemi”, Denetim Dergisi, 7. Sayı.

BENLİGİRAY, Serap, (2003). Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1462. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Kütüphane Dokümantasyon Merkezi.

BİLGİN, Kamil Ufuk, (2015). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi”, Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları (Editör: Filiz KARTAL),Ankara: TODAİE Yayınları (386 Nolu Yayın).

BİNGÖL, Dursun, (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım.

BOSTAN, Sedat; Aslı Köse ÜNAL, (2016). Sağlıkta Dönüşüm Programı Hakkında Yönetici ve Çalışan Görüşlerinin Karşılaştırılması Üzerinden Değişime Direncin Ölçülmesi, Dergipark Akademik, Sayı: 3, <http://dergipark.gov.tr/verimlilik/issue/24177/256445>; (Erişim Tarihi: 12/03/2018).

BUDAK, Gülay, Gönül Budak, (2016). İşletme Yönetimi, 8. Basım, Ankara: Nobel Yayın.

BUDAK, Gönül, (2016). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.

BUSHARA, Musa Mohammed, (2016). Performance Management and Employee's Performance Improvement: The Moderating Role of Supervisors

And The Perception of Employees. Doktora Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

BÜLBÜL, Mehmet. (2009). “İç Kontrol Konulu Söyleşi”. **Denetim Dergisi**, 3. Sayı.

CAMGÖZ, Selin Metin, İ. Nurdan ALPERTEN, (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yonveek/article/view/5000069154/5000064058>; (Erişim Tarihi: 09/03/2018).

CAMGÖZ, Songül, (2004). **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Eyüp AKTEPE, Gazi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

CAN, Halil; Şahin KAVUNCUBAŞI, Selami YILDIRIM, (2016), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CELEP, Cevat; Buket ÇETİN; (2014). **Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

COŞKUN, Ali, (2007). **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, 2. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.

ÇETİN, Canan, (2014). **Temel İşletmeciliğe Giriş**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayın.

ÇETİN, Canan; Mehmet Lütfi ARSLAN, Esra DİNÇ, (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayın.

ÇETİN, Canan, ELMALI, Esra Dinç, ARSLAN, M. Lütfi, (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım.

ÇETİN, Deniz, (2006). **Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

DEMİR, Rıza, (2013). **Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

DEMİRBAŞ, Köksal, (2013). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı.

ERBAŞ, M. Serdar, (2015). Kamu Kurumları ve Kalkınma Ajanslarında İç Kontrol Sistemi ve Akreditasyon, Konya: Çizgi Yayınevi.

EREN, Erol, (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 15. Bası, İstanbul: Beta Basım.

ERGÜN, Turgay, (2015). Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama (2. Baskı), Ankara: TODAİE Yayınları (385 Nolu Yayın).

ERKAN, Arslan, (2011). Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması, Maliye Dergisi, Sayı 160, Ocak -Haziran Sayısı.

EROĞLU, Hacer Tuğba, (2011). Kamu Yönetiminde Performans, Konya: Çizgi Kitabevi.

ERYILMAZ, Bilal, (2015). Kamu Yönetimi (8. Baskı), Kocaeli, Umuttepe Yayınları.

FAYOL, Henri, (Çev:M. Asım ÇOLAKOĞLU), (1908). Genel ve Endüstriyel Yönetim, 5. Baskı (2016), Ankara: Adres Yayınları.

GÖKSEL, Aykut, (2013). Performans Değerleme Sistemi Tasarımı ve Uygulama Araçları Geliştirilmesi Örneği, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

GÖKÜŞ, Mehmet, (2000). “Kamu Politikalarının Belirlenmesinde Bürokrasinin Rolü”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 6, s. 40-41.

GÖKÜŞ, Mehmet; KARAYILDIRIM, Şerafettin, (2012). “Vatandaşların Belediye Hizmetlerinden Memnuniyeti Karatay Belediyesi Örneği”, Türk İdare Dergisi. Sayı: 474. Haziran Sayısı, S. 130.

GÖZE, Dilek, (2008). Kamu Mali Yönetiminde Performansın Yönetilmesi, İç Kontrolün Kurumsal Performansa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Ana Bilim Dalı.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren; A. Bircan ÖZTEMİZ, (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/view/5000001036/5000001727>; (Erişim Tarihi 09/03/2018).

HALİS, Muhlis, Mehmet **TEKİNKUŞ**, (2003). “Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar** (Editörler: Asım **BALCI**, Ahmet **NOHUTÇU** vd.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

HARVARD Business School Publishing, (2009). **Performans Değerlendirmesi**, 2. Basım (2014), İstanbul: Optimist Yayım.

KAKAN, Gamze, (2010). **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

KARAHAN, Atilla, Ersan **ÖZGÜR**, (2011). **Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın.

KAVUZLU, Funda, (2007). **Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.

KORKMAZ, Oya, (2011). **Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi İle Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

KORKMAZYÜREK, Haluk; H. Nejat **BASIM**, (2009), **İş Modeli ve Kriz Yönetimi**, Ankara: Siyasal Basın Yayın.

KURT, Dilek, (2008). **Kurumsal Performansta Yüksek Performans Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: Arabulucu Olarak İnsan Kaynaklarında Esneklik**, Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KUTLU, Önder, (2012). **Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi**, 2. Basım, Konya: Çizgi Yayınevi.

LUECKE, Richard, (2015). **Performans Yönetimi**, Çev: Aslı Özer, İstanbul: İş Bankası Yayınları.

OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT-USA BRIEF INFORMATION, OPM, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/compensation/#awards>, (Erişim Tarihi: 12/03/2018).

ÖGE, Serdar, (2013). “Performans Değerleme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Oya Erdil, Hatice Özutku, İstanbul: Elma Basım.

ÖLÇER, Ferit, (2004). "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", **T.C. Atatürk**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:18, Sayı:3-4, Eylül Sayısı.
Erişim: <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003558/1025003387>;
(Erişim Tarihi: 13/02/2018).

ÖZ, Bülent, (2017). **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları (Uygulamalı)**, Ankara: Ekin Yayınevi.

ÖZEL, Agit Ferhat, (2017). **Sağlık Çalışanlarının Etik İklim Algısının Örgütsel Güven ve Bireysel Performansa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

ÖZER, Mehmet Akif, (2008). **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**. Ankara: Nobel Yayın.

ÖZGEN, Hüseyin; Azmi YALÇIN, (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Adana, Nobel Yayın.

ÖZKAYA, Sema, (2013). **Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi (İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

ÖZMERCAN, Cemile, (2016). **Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

ÖZUTKU, Hatice, Gülsüm Gürler Hazman, Abdülkerim ÇALIŞKAN, Hümeysra Töre BAŞAT, (2013). **“Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Afyon Belediyesinde Bir Araştırma”**, Türk İdare Dergisi, 2013, 476. Sayı, Sayfa: 151-180, Ankara: Özyurt Matbaacılık.

PAKSOY, H. Mustafa, Erhan KILINÇ, Hüseyin KOÇARSLAN, (2013). **“Ücret ve Ödül Yönetimi”**, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Editörler: Oya ERDİL, Hatice ÖZUTKU), İstanbul: Elma Basım.

PETERS B. Gay, **Performance Based Accountability**, (2007). **Performance Accountability and Combating Corruption** (Editor: Anvar SHAH,), The World Bank Publication, Washington: Library of Congress.

PFEFFER, Jeffrey, (1995). **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (1.Baskı), İstanbul: Gençlik Yayınları.

PFEFFER, Jeffrey; Robert I. Sutton, (2009). **Yeni Nesil Yönetim (Çeviri: İnci Berna Kalinyazgan)**, İstanbul: MediaCat Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2016), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

SARAN, Ulvi, (2004), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Ankara: Atlas Yayınları.

SATIR, Ebru, (2011). **Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

SAVCI, İlkay. (2011). **Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

SAYAN, İpek Özkal, ((2007). “Sicil Sisteminden Performans Değerlendirmesine”, **Kamu Yönetiminde Uygulama ve Güncel Sorunlar**, Ankara: Nobel Yayın.

SAYIŞTAY Yayınları, (2000). **Performans ve Risk Denetim Terimleri**, https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Performans_Risk_Denetim_Terimleri.pdf, (Erişim Tarihi: 17/12/2017).

SCHMIDT, Richard A., Craig A. Wrisberg, (2012). **Motor Öğrenme ve Performans-Motor Learning and Performance A Situation-Based Learning Approach**, 4. Edition (Çeviri Editörü: Ziya KORUÇ), USA: Human Kinetics, Ankara: Anı Yayıncılık.

SCHULER, Randall S., (1995). **Managing Human Resources**. 5. Baskı, USA/Newyork: West Publishing Company.

SFS E-Performans Sistemi, erişim: <http://www.sfs.com.tr/Uploads/Product/e-performans.pdf>, (Erişim Tarihi: 06/02/2018).

SOYSAL, Abdullah, (2009). İş Yaşamında Stres, **Çimento İşveren Dergisi**, Mayıs-2009 Sayısı, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>; (Erişim Tarihi: 12/03/2018).

ŞAHİN, Özgür, (2008). **Devlet Düşüncesi ve Kamu Yönetiminin Gelişimi**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı.

ŞENTÜRK, Bilal, (2015). **360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ, (2014). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (8. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.

TAYLOR, Frederic W., (Çev:H. Bahadır AKIN),(1911), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, 8. Baskı (2016), Ankara: Adres Yayınları.

TELLİ, Eda, (2015). Kayırmacılık (Nepotizm), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular (Editör: Agah Sinan ÜNSAR), Çanakkale: Paradigma Akademi.

TOZLU, Ahmet, (2014). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, Ağustos, Yayın No:2908.

TUNÇER, Polat, (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 88, Ocak-Mart 2013.

TURAL, Mehmet, (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.

TURHAN, Murat, (2009). Sayıştayın Performans Denetimi Görevi ve Performans Denetimini Uygulama Süreci, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimi Bilim Dalı.

UYARGİL, Cavide, (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım.

UYARGİL, Cavide, (2017), Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

UYSAL, Şener, (2014). Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

YAVUZ, Abdullah Fatih, Christina Niforou, (2014). Performance Appraisal Systems and Motivation. A Study of Turkish Employees. University of Birmingham, Birmingham Business School.

YAYMAN, Hüseyin, (2008). Türkiye'nin İdari Reform Tarihi, Ankara: Turhan Kitabevi.

YENİCE, Ebru, (2006). "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi", *Sayıştay Dergisi*, 61. Sayı.

YERLİ, Esra, (2006). Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

YILDIZ, Bülent, (2013). Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansı Etkileyen Unsurlar ve Finansal Performansın Ölçülmesi: Hastanelerde Bir Uygulama,

Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

YILMAZ, Abdullah, Süleyman EKİCİ, (2006). **Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Y. 2006, C.11, S.1, S.31.58, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194882>; (Erişim Tarihi: 12/03/2018).

YILMAZ, Tolga, (2012). **Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

YILMAZ, Tuncay, (2004). **Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye'de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi**, Doktora Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

YILMAZGİL, Sema Müge, (2012). **Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

ZAFFRON, Steve; Dave LOGAN, (2009). **İş Hayatında Performansın Üç Yasası** İstanbul: Optimist Yayın.

HUKUKİ KAYNAKLAR

Devlet Memurları Kanunu (657 sayılı), (1965), T.C. Resmi Gazete, 12056 sayılı, 23 Temmuz 1965.

Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Yasa (4924 sayılı), T.C. Resmi Gazete, 25178 sayılı, 24 Temmuz 2003.

İçişleri Bakanlığı 2008 Yılı Faaliyet Raporu, http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/uZyPQ+ICISLERI_BAKANLIGI_2008_FAALIYET_RAPORU.pdf, (Erişim Tarihi: 02/02/2018).

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, (2006), T.C. Resmi Gazete, 26111 sayılı, 17 Mart 2006.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, (2008). T.C. Resmi Gazete, 26927 sayılı, 05 Temmuz 2008.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (2018), T.C. Resmi Gazete, 30344 sayılı, 26 Şubat 2018.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 399 sayılı, (1984), T.C. Resmi Gazete, 18435 Mükerrer Sayılı, 18 Haziran 1984.

Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 5018 sayılı, (2003). T.C. Resmi Gazete, 25326 sayılı, 24 Aralık 2003.

Kalkınma Planı (10. 2014-2018 Arası),

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf>, (Erişim Tarihi: 01/02/2018).

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı,http://www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/strateji_gelistirme/proje/pdf/Kamu_Pers.BasarilarininDeg.iliskinGenel_YonetmelikTaslagi_-_bakanliklari_gorusleri_cercevesinde-13.01.2017.pdf, (Erişim Tarihi: 02/02/2018).

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, (2006), T.C. Resmi Gazete, 26111 sayılı, 17 Mart 2006.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, (2008), T.C. Resmi Gazete, 26927 sayılı, 05 Temmuz 2008.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, (2007), T.C. Resmi Gazete, 26738 sayılı, 26 Aralık 2007.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik, (1990), T.C. Resmi Gazete, 20696 sayılı, 15 Kasım 1990.

Orta Vadeli Program (2018-2020),

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/783/Orta%20Vadeli%20Program%202018-2020.pdf>, (Erişim Tarihi: 01/02/2018).

Orta Vadeli Program (2019-2021),

<https://www.bumko.gov.tr/TR,42/orta-vadeli-program.html>; (Erişim Tarihi: 19/04/2019).

TODAİE 2006 Yılı Faaliyet Raporu,

<http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/5119,ii-b-3pdf.pdf?0>, (Erişim Tarihi :02/02/2018).

EKLER

Ek 1: Anket Formu



**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİMDALİ DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI
KAPSAMINDA KAMU KURUMLARINDA BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ SİSTEMİ ANKET ÇALIŞMASI**

Bu anket, kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirmesi yapılması ve bireysel performans yönetimi sistemi kurulması ile nasıl bir performans değerlendirme ve yönetim sistemi kurulabileceğine dair akademik düzeyde bir doktora çalışmasında kullanılmak ve Cumhurbaşkanlığı sistemi ile yeniden şekillenen Türkiye kamu yönetimine bu noktada bir katkıda bulunmak üzere hazırlanmıştır. Anket ile derlenen bilgiler, kamu kurum kuruluşlarında nasıl bir performans değerlendirme sistemi kurulabileceğine yönelik öneriler oluşturmak amacıyla kullanılacak olup anket ile elde edilen verilerin gizliliği sağlanacak değerlendirilecektir. Ankete ayıracağınız çok kısa bir süre ile kamu kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi için daha etkin çalışmasına katkı sağlayacak bir araştırmaya destek verebilirsiniz. Zamanınızdan fedakarlık ederek anketi cevapladığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,
M. Serdar ERBAŞ

**BÖLÜM-1
ANKETİ DOLDURAN KİŞİ**

1-Yaşınız?

- a)20-30 arası
- b)31-40 arası
- c)41-50 arası
- d)51-65 arası

2-Cinsiyetiniz?

- a) Bayan
- b) Erkek

3-Eğitim Durumunuz?

- a)Lise
- b)Üniversite
- c)Yüksek Lisans
- d)Doktora

4-Toplam Hizmet Süreniz?

- a)10 yıldan az
- b)10-20 yıl arası
- c)21-30 yıl arası
- d)30 yıldan fazla

5-Aylık Geliriniz?

- a) 1.500-2.500 TL Arası
- b) 2.501-4.000 TL Arası
- c) 4.001-6.000 TL Arası
- d) 6.001 TL üzeri

6-Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?

- a) Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yrd ve Üst).
- b) Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire başkanı ve Altı Yöneticiler)
- c)Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi
- d) Yönetici Olmayan Devlet Memuru ya da Diğer Kamu Görevlisi

7- Ad/Soyadınız? (İsteğe Bağlı)						
8-Ünvanınız ? (İsteğe Bağlı)						
9-Çalıştığınız Birim? (İsteğe Bağlı)						
BÖLÜM 2: BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ OLUMLU ALGILAR						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum						
2- Kısmen Katılmıyorum						
3- Fikrim Yok						
4- Kısmen Katılıyorum						
5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Kamu Kurum Kuruluşlarında, bilimsel yöntemlerle belirlenmiş objektif ve ölçülebilir kriterlere ve standartlara dayalı adil bir Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi olmalı ve bu sistem uygulanmalıdır					
2	Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracığını düşünüyorum.					
3	Kamuda Bireysel Performans Sistemi uygulanması ile vatandaşların kamu yönetimine bakışının olumlu yönde değişeceğini ve vatandaşın Devlete güveni ile kamu hizmetlerinden memnuniyet oranının artacağını düşünüyorum.					
4	Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağını; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığını düşünüyorum.					
5	Bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların iş motivasyonunu artıracığını düşünüyorum					
6	Tamamen objektif şekilde bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, kurum içi adalet algısının oluşmasına olumlu katkıda bulunacağını düşünüyorum.					
7	Çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesi, İç Kontrol Sisteminin etkinleşmesine katkı sağlayacağını düşünüyorum.					
8	Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının hizmet kalitesini artıracığını düşünüyorum.					

9	Çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının kurumsal bağlılık duygusunu artıracığını düşünüyorum.					
10	Kamu kurumlarında çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesi ile kurumların özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile ilişki düzeyinin ve yönetim uygulamalarının olumlu yönde etkileneceğini düşünüyorum.					
BÖLÜM 3						
BİREYSEL PERFORMANS SİSTEMİ OLUMSUZ ALGILAR						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum						
2- Kısmen Katılmıyorum						
3- Fikrim Yok						
4- Kısmen Katılıyorum						
5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Bireysel Performans Değerlendirme uygulamalarında, değerlendirici kişilerin kişisel önyargıları nedeniyle tarafsız olamayacağını düşünüyorum.					
2	Bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının çalışanlar üzerinde olumsuz strese neden olacağını düşünüyorum.					
3	Bireysel performans değerlendirme sistemi uygulamalarının, çalışanların iş yükünü artıracığını düşünüyorum.					
4	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin, çalışanlar arasında gruplaşmaya ve düşmanlığa neden olarak kurum içi barış ortamına zarar vereceğini düşünüyorum.					
5	Bireysel performans değerlendirme sonuçlarının ilgisi dışındaki kişilere açıklanması halinde performansı düşük bulunan çalışanların psikolojisinin bozulacağını düşünüyorum.					
6	Bireysel performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile çalışanların ailelerine ve sosyal yaşamlarına daha az zaman ayırabileceklerini düşünüyorum.					
7	Çalışanlar için kapasitelerinin üzerinde bireysel performans hedefleri konulması halinde çalışanların stres nedeniyle sürekli gerginlik hissine kapılmasından dolayı, sigara gibi alışkanlıklara başlanmasından, sürekli izin taleplerinin artmasından, daha çok iş kazası meydana gelmesinden, sürekli yorgunluk ve huzursuzluk ortaya çıkmasından endişe ediyorum.					

8	Uygulamada nitelikten çok niceliğe yönelinmesinden, kaliteli hizmetten çok puan getiren hizmete yönelinmesinden çekinmekteyim.					
9	Bireysel performans değerlendirme sisteminde, yaşa ve tecrübeye dayalı kıdeme önem verilmemesinin kurum içi huzuru bozacağını düşünüyorum.					
10	Bireysel performans değerlendirme sistemi uygulaması ile etik olmayan iş ve işlemlerin artacağını düşünüyorum.					
BÖLÜM 4						
BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ TEMEL İLKELERİ						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum						
2- Kısmen Katılmıyorum						
3- Fikrim Yok						
4- Kısmen Katılıyorum						
5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; Çalışma koşulları ve iş yükünü dikkate alan adalet ve nesnellik ilkesi yer almalıdır.					
2	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; değerlendirme plan ve sonuçlarına ilişkin saydamlık ve alenilik ilkesi yer almalıdır.					
3	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; Süreçlerin önceden belirlenip personelin yöneticilerin bu işlemin amacı ve hedefi hakkında çalışanları bilgilendirmesini ve Bireysel Performans değerlendirme süreci öncesinde, çalışanların hangi bireysel performans hedef ve göstergesine göre değerlendirileceği konusunda bilgi sahibi olmasını ifade eden Önceden Belirlilik ilkesi yer almalıdır.					
4	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; değerlendirmeye astalar ve üstler ile vatandaşların geniş katılımı ve vatandaş memnuniyetini de dikkate alan Katılımcılık ve uzlaşma ilkesi yer almalıdır.					
5	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; kurumsal performans hedef ve göstergelerinin, bireysel performans hedef ve göstergelerine dönüştürülerek ilgililerin bilgilendirilmesini de kapsayan Stratejik planlar, yıllık performans programları ve ilgili düzenlemeler ile uyumluluk ilkesi yer almalıdır.					

6	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; somut ve/veya sayısal verilerle desteklenerek ölçmeyi ifade eden Ölçülebilirlik ilkesi yer almalıdır.					
7	Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin temel ilkeleri arasında; değerlendirme sonuçlarının personel planlanması, eğitim ihtiyacı belirlenmesi gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması ve sonuçların birim ve kurum başarısına da ışık tutmasını içeren İşlevsellik ve çok yönlülük ilkeleri yer almalıdır.					
BÖLÜM 5						
BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖNCESİ SÜREÇLER						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum 2- Kısmen Katılmıyorum 3- Fikrim Yok 4- Kısmen Katılıyorum 5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Bireysel Performans değerlendirmesi yapılmadan önce, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapmaları için gerekli eğitimler ile temel yetkinliklere yönelik kapsamlı eğitim verilmelidir.					
2	Bireysel Performans Değerlendirme Süreci Planları çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte hazırlanmalıdır.					
3	Bireysel performans değerlendirme süreci öncesinde, çalışanların iş tanımları netleştirilmelidir.					
4	Her çalışan için objektif ve ölçülebilir performans hedefleri belirlenmelidir.					
5	Çalışanlara işlerini yaparken belli sınırlar içerisinde inisiyatif kullanma hakkı tanınması performans değerlendirmesi için gerekli bir şarttır.					
BÖLÜM 6						
BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ YAPACAK KİŞİ/KİŞİLER						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum 2- Kısmen Katılmıyorum 3- Fikrim Yok 4- Kısmen Katılıyorum 5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, üst yöneticiler ve yöneticiler yer almalıdır.					

2	Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın çalışma arkadaşları yer almalıdır.					
3	Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın var ise astı olan personel yer almalıdır.					
4	Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, değerlendirilen çalışanın hizmet verdiği/mal ürettiği Vatandaş/Hizmet Alan yer almalıdır.					
5	Bireysel performans değerlendirmesi sürecinde, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi de dikkate alınmalıdır.					
6	Bireysel performans değerlendirmesinde, çalışanın yönetici, çalışma arkadaşları, ast ve vatandaş değerlendirmeleri ile kendi değerlendirmelerinden oluşan karma değerlendirme yapılmalıdır.					
7	Bireysel performans değerlendirmesi yapacaklar arasında, Bağımsız dış değerlendiriciler de yer almalıdır.					
BÖLÜM 7						
TÜM KAMU ÇALIŞANLARI İÇİN TEMEL BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum						
2- Kısmen Katılmıyorum						
3- Fikrim Yok						
4- Kısmen Katılıyorum						
5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Temel Bireysel Performans Değerlendirme Kriterleri arasında; “Kurum proje ve faaliyetlerinde başarı ile amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı” kriteri kullanılmalıdır.					
2	Temel Bireysel Performans Değerlendirme Kriterleri arasında; “Kendisine verilen görevleri zamanında ve gerektiği şekilde yerine getirme” kriteri kullanılmalıdır.					
3	Temel Bireysel Performans Değerlendirme Kriterleri arasında; “Çalışanın yetkinlik ve yetenekleri” kriteri kullanılmalıdır.					
4	Temel Bireysel Performans Değerlendirme Kriterleri arasında; “Kamu Hizmetlerinin Değerlemesi ve Vatandaş memnuniyet düzeyi” kriteri kullanılmalıdır.					

5	Yöneticiler ve diğer personel için farklı performans değerlendirme kriterleri kullanılmalıdır.					
BÖLÜM 8						
YÖNETİCİLER İÇİN BİREYSEL PERFORMANS YETKİNLİK KRİTERLERİ						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum 2- Kısmen Katılmıyorum 3- Fikrim Yok 4- Kısmen Katılıyorum 5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “ Analitik düşünme, Doğru karar alma, problem çözme ve sonuç odaklılık ” kriteri kullanılmalıdır.					
2	Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “ İletişim ve Temsil ” kriteri kullanılmalıdır.					
3	Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “ Planlama, Organizasyon ve Koordinasyon ” kriteri kullanılmalıdır.					
4	Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “ Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları ” kriteri kullanılmalıdır.					
5	Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “ Gelişime Açıklık ” kriteri kullanılmalıdır.					
6	Yöneticiler için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde; “ Sorumluluk Alma ” kriteri kullanılmalıdır.					
BÖLÜM 9						
YÖNETİCİLER DIŞINDAKİ DİĞER PERSONELİN YETKİNLİK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum 2- Kısmen Katılmıyorum 3- Fikrim Yok 4- Kısmen Katılıyorum 5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “ İş Bilgisi ve Kalitesi ” kriteri kullanılmalıdır.					

2	Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “İletişim ve İşbirliği, Ekip Çalışması” kriteri kullanılmalıdır.					
3	Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları” kriteri kullanılmalıdır.					
4	Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Disiplin ve Kurallara Uyma” kriteri kullanılmalıdır.					
5	Yöneticiler dışındaki diğer personel için yapılacak bireysel performans yetkinlik değerlendirmesinde, “Gelişime Açıklık” kriteri kullanılmalıdır.					
BÖLÜM 10						
VATANDAŞ MEMNUNİYETİ BELİRLEME KRİTERLERİ						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum						
2- Kısmen Katılmıyorum						
3- Fikrim Yok						
4- Kısmen Katılıyorum						
5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa “Hizmeti zamanında ve tam olarak aldınız mı?” sorusu sorulmalıdır.					
2	Vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa “Hizmet kalitesinden memnun kaldınız mı?” sorusu sorulmalıdır.					
3	Vatandaşın kamu hizmetlerinden memnuniyeti değerlendirilirken kurumdan hizmet alan vatandaşa, “Kurum çalışanlarının size karşı tutum ve davranışı nasıldı?” sorusu sorulmalıdır.					
BÖLÜM 11						
BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME PERİYOTLARI						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine katılırsınız?						
A	Bireysel performans değerlendirmesinin Yılda 1 (Bir) defa yapılmasının en uygun uygulama dönemi aralığı olduğunu düşünüyorum.					
B	Bireysel performans değerlendirmesinin 6 (Altı) Ayda Bir (1) defa yapılmasının en uygun uygulama dönemi aralığı olduğunu düşünüyorum.					

C	Bireysel performans değerlendirmesinin Ayda 1 (Bir) defa yapılmasının en uygun uygulama dönemi aralığı olduğunu düşünüyorum.					
BÖLÜM 12- BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum 2- Kısmen Katılmıyorum 3- Fikrim Yok 4- Kısmen Katılıyorum 5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Kurum içerisinde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması ile bireysel performans değerlendirmesi yapılması daha doğrudur.					
2	Kurum içinde çalışanların bireysel performanslarının, kurum amaçlarına göre belirlenen performans hedef ve kriter/standartlarına göre yapılması daha doğrudur.					
3	Yetkinlikler, iş performansına ilişkin bilgi, beceri, gelecekte başarı için gerekli bilgi beceri, başarı örnekleri, süreçlere ilişkin yetenekler, yeni düşünme ve davranış biçimlerini ifade eder. Bireysel performans değerlendirmesinde, yetkinlikler esas alınmalıdır.					
4	Bireysel Performans değerlendirme sürecinde, yüz yüze performans değerlendirme görüşmesi yapılması gerekmektedir.					
5	İnternet ortamında bilgi sistemleri kullanılarak bireysel performans değerlendirmesi yapılması daha objektif sonuç sağlayacaktır.					
BÖLÜM 13 BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SONUÇLARININ UYGULAMA ALANLARI VE ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMLERİ						
Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum 2- Kısmen Katılmıyorum 3- Fikrim Yok 4- Kısmen Katılıyorum 5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Bireysel Performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacaktır.					
2	Bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesi, çalışanların					

	bireysel performanslarını artıracaktır.					
3	Bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi yöntemlerinden maaş/ücret artışı ile ödüllendirme yöntemi uygulanmasının, kamu çalışanlarının bireysel performansının artması açısından diğer ödüllendirme yöntemlerine göre daha etkili olacaktır.					
4	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Görevde Yükselme ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
5	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Görevden Çıkarma ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
6	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Görev ya da görev yeri değiştirme ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
7	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Yurt içi ve özellikle yurt dışı görevlendirme ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
8	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Yetki ve Sorumlulukların Artırılması ya da Azaltılması ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
9	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Bireysel performans göstergelerinin yüksek olması halinde değerlendirme periyodu boyunca maaş/ücret artışı ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
10	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Her değerlendirme döneminde bireysel performansın yüksek olması halinde her dönem için bir defaya mahsus Performans İkramesi Ödülü ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
11	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Parasal Olmayan Ödüller (Teşekkür, Takdir, İzin) ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
12	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, <u>özellikle performansı düşük bulunan çalışan için</u> “ Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
13	Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “ Stratejik Planlama ” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.					
BÖLÜM 14- STRATEJİK PLAN-SINIFLANDIRMA-BİREYSEL PERFORMANS						

Aşağıdaki ifadelerden hangisine ne ölçüde katılırsınız?						
1- Katılmıyorum						
2- Kısmen Katılmıyorum						
3- Fikrim Yok						
4- Kısmen Katılıyorum						
5- Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım Kurumun stratejik planında belirlenen kurumun misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile plan, proje ve faaliyetlerini genel olarak bilmekteyim.					
2	Stratejik planın mevcut olması yani amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmak için proje, faaliyet ve planların belirlenmiş olması çalışanların bireysel performansını artırmaktadır.					
3	Stratejik plalarda ortaya konan amaç ve hedefler ile proje ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecinde çalışan katılımının sağlanması ve görüşünün alınması çalışanların bireysel performansını artırmaktadır.					
4	Stratejik planda amaç ve hedefler ile proje, faaliyet ve planların belirlenmesi sonrasında çalışanlara resmi olarak bildirim ve görevlendirme yapılması, bütün çalışanların bireysel performansını artıracaktır.					
5	Stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenen proje ve faaliyetler ile planların düzenli izleme/takibinin yapılması bireysel performansımı artırıcı etki oluşturmaktadır.					
6	Stratejik Planda belirlenen başarı kriterleri ve performans göstergelerine ulaşamaması yani amaç ve hedeflere beklenildiği şekilde ulaşamamasının nedenleri arasında bireysel performans değerlendirmesi yapılmaması en önemli nedenler arasında yer alır.					
7	Devlet Memurları Kanununda halihazırda uygulanan sınıflandırma ve sınıflandırmaya dayalı ücret sistemi, gelecekte uygulanması muhtemel bir bireysel performans değerlendirme ve yönetim sisteminin uygulanmasını olumsuz etkileyecektir.					

Ankete Katıldığınız için teşekkür ederim.

Ek 2: Anket Araştırmasına İlişkin Etik Kurulu Kararı ve İzin Belgesi



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI

Toplantı Sayısı : 42	Toplantı Tarihi: 22/08/2018
Karar Sayısı : 2018/11	

Üniversitemiz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığında doktora yapmakta olan Muhammet Serdar ERBAŞ'ın "Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları ile Yapılan Bir Çalışma" isimli araştırma projesi ile ilgili 08/08/2018 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü. Başvuru dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, araştırmanın gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Raif PARLAKKAYA

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanı



T.C. Sağlık Bakanlığı

Sayı : 98417920
Konu : Araştırma İzni

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

SAĞLIK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ - ARIZANCI
SAĞLIK SİSTEMİ BİLGİ GÜVENLİĞİ NAHİYESİ
BASKINIZ
15052018-3100-98417920-60499-E-207
00075710030

Sayın M. Serdar ERBAŞ
T.C. Sağlık Bakanlığı Bilkent Yerleşkesi, Üniversiteler Mahallesi
Dumlupınar Bulvarı 6001. Cadde No:9
06800 Çankaya/Ankara

İlgi : 14.09.2018 tarihli ve 152290 sayılı dilekçeniz.

İlgi sayılı dilekçe ile anket çalışmasının uygulanacağı yerin ita amirinin bilgilendirilmesinin yazılı olarak yapılmasına gerek olup olmadığı, yerine ita amirinin sözlü olarak bilgilendirilmesinin yeterli olup olmayacağı konusundaki görüşümüzün bildirilmesi belirtilmiştir.

Bu hususta anket çalışmasının uygulanacağı yerin amirinin sözlü olarak bildirilmesinin yeterli olacağı hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Sevil SERİN
Bakan a.
Genel Müdür Yardımcısı

Ek 3: Motivasyon Teorilerinde Performans Ücret İlişkisi

MOTİVASYON TEORİLERİ	ÜCRETLEMeye İLİŞKİN YAKLAŞIMI
<p>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Abraham Maslow)</p> <ul style="list-style-type: none"> • İnsanlar içsel ihtiyaçları dolayısıyla motive olurlar. • İhtiyaçlar temel olanlardan yüksek olanlara doğru bir hiyerarşi içinde sıralanırlar. • Düşük seviyedeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanması motive edebilir. İhtiyaçlar karşılanmadığı zaman hayal kırıklığına neden olur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temel ücret, ekonomik olarak çalışanların yaşamıyla ilgili temel ihtiyaçlarını karşılayamaya yetmelidir. • Paylaşım planları, en yüksek seviyedeki ihtiyaçları sağlayacak şekilde çalışanları motive edebilir. • Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda değişken ücret çalışanları motive etmez. • Başarı, tanınma ve kabul görme durumlarında değişken ücret çalışanları motive eder.
<p>Herzberg'in İki Faktör Kuramı (Frederick Herzberg)</p> <ul style="list-style-type: none"> • İnsanları motive eden faktörler ikiye ayrılır: Hijyen faktörler ve motive edici faktörler • Hijyen faktörlerin olmaması performans davranışlarını engeller, fakat olması yüksek performans gösterme konusunda çalışanları motive etmez. (Temel ihtiyaçlar, güvenlik, adil muamele) • Motive edici faktörler yüksek performans gösterme konusunda çalışanları motive eder (Tanınma, yükselme, başarı) 	<ul style="list-style-type: none"> • Temel ücret, çalışanların temel ihtiyaçlarını (hijyen ihtiyaçları) karşılayabilmelidir. • Yüksek performans için temel ihtiyaçları karşılayacak ücretten fazlasına (değişken ücretin) ihtiyaç vardır. • Başarı, tanınma ve kabul görme gibi ihtiyaçların karşılanmasına ilişkin ücretlendirme çalışanları motive eder. • Başarı paylaşım planları çalışanları motive edebilir. • Çalışanlar arası ilişkiler, sorumluluk ve çalışma koşulları, performansla ilişkili ücretlendirmeyi etkiler.
<p>Pekiştirme Kuramı (B. F. Skinner)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temel varsayımı, ücretlerin performansı pekiştirdiğidir. • Pekiştirmenin olması için ücretin davranışlardan hemen sonra verilmesi gerekmektedir. • Ücretlendirilmeyen davranışlar devam etmez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Performansla ilişkili ödemeler gösterilen performansın hemen akabinde verilmelidir. • İstenmeyen davranışların engellenmesi için ücret kesintileri yapılabilir. • Ücretler, performansa bağlanmalıdır.

<p>Beklenti Teorisi (V. Vroom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasyonda, üç algı önemlidir. Bunlar: • Beklenti: Çalışanların iş gereklerini yerine getirip getiremeyeceklerine dair değerlendirmeleridir. • Araçsallık: Çalışanların performanslarının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğine yönelik inançlarıdır. • Valens: Performans karşılığı verilen ödül ya da ücretin çalışanlar için taşıdığı değeridir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Görev ve sorumluluklar net olarak tanımlanmalıdır. • Performans ücret ilişkisi önemlidir. • Performansla ilişkili ücretlemede kullanılacak ücret ve ücret unsurları yeterince önemli olmalıdır. • Çalışanlar, en iyi ücret ya da ödülü sağlayacak davranışı gerçekleştirirler. • Değişken ücret kısmiyeterli büyüklükte olmalıdır. • Çalışanlar hedeflerine ulaşabileceklerine inanmalıdırlar. • Çalışanların kendilerine yönelik değerlendirmeleri önemlidir. • Kurumlar ise hedeflere ulaşma konusunda eğitim ve kaynak ihtiyacını değerlendirmelidirler.
<p>Eşitlik Teorisi (J. Stacy Adams)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çıktının katkıya eşit olması durumunda çalışanlar motive olurlar. • Girdi ile çıktı arasındaki uyumsuzluk soruna neden olur. • Çalışanlar, aynı performans karşılığında başkalarına farklı ücret verildiğine inanırlarsa olumsuz tepki vereceklerdir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Performans artışları eşit bir şekilde ücret artışlarına yansıtılmalıdır. • Performansla ilgili girdi ve çıktı açıkça tanımlanmalıdır. • Performans ücret ilişkisinin dürüstlüğü ve tutarlılığı önemlidir. • Çalışanlar ücretlerinin yeterliliğini iş arkadaşlarının ücretleri ile karşılaştırırlar. • Performans kriterleri net olarak tanımlanmalıdır. • Ücretler beklentileri karşılamazsa çalışanlar olumsuz tepki verecektir.
<p>Amaç Teorisi (Edwin Locke)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorlu performans hedefleri performansın yoğun ve sürekli olmasını sağlar. • Hedefler, geribildirim kriterleri gibi çalışanların performanslarını karşılaştırabilmelerini sağlar. • Hedeflere ulaşılma derecesi ile maaş arasında bağlantının kurulması çalışanları motive eder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Performans esaslı ücret, performans hedeflerinin başarılmaya şartına bağlanmalıdır. • Performans hedefleri zor ve önemli olmalıdır. • Değişken ücretin toplam ücret içindeki payı, hedefin zorluğuna bağlı olmalıdır. • Çalışanlar performans hedeflerini etkileyebileceğini düşünmelidir • Geri bildirimler önemlidir.

<p style="text-align: center;">Vekalet Teorisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ücret motivasyonunu etkiler. • Çalışanlar performansa dayalı ücret yerine maaşı tercih eder. • Performans izlenebiliyorsa, ödemeler performansla ilişkilendirilebilir. • Performans izlenemiyorsa ücretler kurumsal performans ile ilişkilendirilmelidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Performans esaslı ücret kurumsal hedeflerle de ilişkilendirilmelidir. • Çalışanlar riskli ücretten hoşlanmazlar, performansla ilişkili ücret yerine maaşı tercih ederler. • Çalışanların izlenmesinin zor olduğu ve daha çok kompleks işlerin bulunduğu durumlarda performansla ilişkili ücretleme tercih edilebilir. • Performansla ilişkili ücretlemenin kullanımı ücret toplamını artıracaktır.
--	---

Kaynak: Demir, 2013: 64-65.

 KONYA	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	---	---

Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Muhammet Serdar Erbaş	İmza:		
İli:	Karaman			
Doğum Tarihi:	29/06/1978			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Gazi İlkokulu		Karaman	1984-1989
Ortaöğretim	Karaman İmam Hatip Ortaokulu		Karaman	1989-1992
Lise	Karaman İmam Hatip Lisesi		Karaman	1992-1995
Lisans	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi	Kamu Yönetimi	Ankara	1995-2000
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	Kamu Yönetimi	Konya	2012-2013
İş Deneyimi:	Mevlana Kalkınma Ajansı İç Denetçi Sağlık Bakanlığı Başmüfettişi ve Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı Başbakanlık AFAD Başkanlığı Daire Başkanı			
İlgi Alanları:	Kitap Okumak, Yabancı Dilde Kaynakları İncelemek, Araştırma Yapmak			
Aldığı Ödüller:	Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Plaketi, Kızılay Kan Bağışçısı Madalyaları ve Plaketi,			
Tel:	0505-4696004			
Adres	Bakanlıklar/Ankara			
Ekleme istediğiniz hususlar				