

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ
VE
KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Ebru SATIR

Tez Danışmanı

Prof.Dr.Tengiz ÜÇÖK

Ankara-2011

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ
VE
KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Ebru SATIR

Tez Danışmanı

Prof.Dr.Tengiz ÜÇÖK

Ankara-2011

ONAY

Ebru SATIR tarafından hazırlanan “*Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama*” başlıklı bu çalışma, 28/02/2011 tarihinde yapılan savunma sınav sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim/Yönetim Organizasyon Bilim* dalında *Yüksek Lisans* tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof.Dr.Tengiz ÜÇÖK

.....

Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

.....

Yrd.Doç.Dr.Göler SAĞLAM ARI

ÖNSÖZ

Günümüzde sürekli değişen çevre koşulları ve yoğun rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Küreselleşme sürecinde, işgörenlerin tüm potansiyellerini kullanabilmesine fırsat sağlayarak yüksek performanslı bir örgüt oluşturabilmek rekabetin gereklerindendir. Bu gerçeği dikkate alan örgütler, rekabet gücünü belirleyen en önemli unsurun insan kaynağı olduğunun da bilincindedirler. Sahip olunan insan kaynağının kalitesi ve başarı seviyesi ise, örgütlerin başarıya ulaşmasındaki en önemli göstergelerden birisidir. Bu amaçla, örgütlerde personele ilişkin performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

Yöneticiler, arzulanan örgütü yaratmak için nitelikli iş gücünü örgüte çekmek, onları geliştirmek ve örgütte tutmak zorundadır. Bu da ancak, gerek bireysel gerek örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma amacı güden, örgütteki her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen, objektif, tutarlı ve adil bir performans yönetim sisteminin kurulmasıyla gerçekleştirilebilir.

Performans değerlendirmesi sadece çalışanların örgüte ve örgütün amaçlarına katkılarının değerlendirildiği bir süreç olmayıp, çalışanları motive edici ve örgütsel bağlılığı artırıcı nitelikler de taşımaktadır. Performans değerlendirmesinin, işgörenlerin değerlendirilmesinde nesnel ölçütler sağlaması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak etkin eğitim programlarının düzenlenmesi, adil ücret yapısının oluşturulması, işgörenler arasında performans düzeyi farklılıklarını ortaya koyması, kişilere uygun kariyer olanakları yaratması ve elde edilen bilgilerin insan kaynakları yönetiminin öteki tüm fonksiyonlarına çok önemli girdiler sağlaması önemini ve yaygınlığını arttırmaktadır.

Ülkemizde de gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe performans değerlendirmesinin yöneticiye, personele ve örgüte sağladığı faydaların kurumlarca farkına varılması uygulamaları daha etkin kılmaktadır. Bu çalışmada da amaç, performans değerlendirme sistemini incelemek ve başarılı bir değerlendirme gerçekleştirilmesi adına kamu iktisadi teşebbüslerinde değerlendirmede göz önüne alınan kriterleri ortaya çıkarmaktır.

Çalışmam süresince değerli bilgi ve görüşleriyle ışık tutan, bana olan inanç ve güvenini kaybetmeyerek beni destekleyen Sayın Hocam Prof.Dr.Tengiz ÜÇOK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez çalışmamda benden yardımlarını esirgemeyen amirime ve çalışma arkadaşlarıma, tezimin anket çalışmasında veri toplamamda katkıda bulunan Devlet Malzeme Ofisi yönetici ve çalışanlarına şükranlarımı sunarım. Son olarak da, tez çalışmamın her aşamasında bana yardımcı olan ve sonsuz sabreden aileme teşekkür ederim.

Saygılarımla,

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
A. Performans.....	3
B. Performans Değerlendirmesi.....	4
C. Performans Yönetim Sistemi.....	5
II. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	6
A. Performans Değerlendirmesinin Tarihsel Boyutu.....	6
B. Performans Değerlendirmesinin Önemi.....	8
C. Performans Değerlendirmesinin Yararları.....	10
1. Performans Değerlendirmesinin Değerlendiren Açısından Sağladığı Yararlar.....	10
2. Performans Değerlendirmesinin Değerlendirilenler Açısından Sağladığı Yararlar.....	10
3. Performans Değerlendirmesinin Örgüt Açısından Sağladığı Yararlar.....	11

D. Performans Değerlendirmesinin Potansiyel Sakıncaları.....	11
E. Performans Değerlendirmesinin Amaçları.....	12
1. Yönetmel Amaçlar.....	13
2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar.....	13
III. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	14
A. Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları.....	15
1. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi.....	16
a. Performans Kriterlerinin Oluşturulması.....	16
b. Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	18
c. Performans Kriteri ile Standart Arasındaki Fark.....	20
2. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	21
3. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi.....	22
a. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması.....	23
b. Kişinin Kendi – Kendini Değerlendirmesi (Özdeğerleme).....	24
c. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması.....	25
d. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması.....	25
e. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	26
f. Değerlendirmenin Dışarıdan Bir Kişi ya da Kuruluş Tarafından Yapılması.....	26
g. Değerlendirmenin Sendika Temsilcileri ile Yöneticiler Tarafından Yapılması.....	27
h. Karma Değerlendirme Yaklaşımı.....	27
ı. Bilgisayarlı Değerlendirme.....	28

4. Performans Değerlendirmede Yetki ve Sorumluluk.....	28
5. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....	28
a. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	29
(1) Metin Değerlendirmesi.....	30
(2) Doğrudan Endeks Yöntemi (Doğrudan İndeks Yöntemi)...	30
(3) Standartlar Yöntemi.....	31
(4) Amaçlara Göre Yönetim (Hedeflerle Yönetim).....	31
b. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım...	35
(1) Kritik Olay Değerlendirmesi	36
(2) Grafik Değerlendirme Ölçekleri (Yöntemi-Tekniği).....	37
(3) Kontrol Listesi Yöntemi	
(İşaretleme Listesi Yöntemi) (Check List Method).....	39
(4) Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri.....	40
(5) Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri	42
i. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme	
Ölçekleri (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS).....	42
ii. Davranışsal Gözlem Ölçekleri	
(Behavioral Observation Scales-BOS).....	44
c. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	45
(1) Birbirinin Yerini Alma – Alternatif Sıralama.....	45
(2) İkili Karşılaştırma	45
(3) Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	46
d. Takım Bazlı Performans Değerlendirmesi.....	48
e. 360 Derece Performans Değerlendirmesi.....	50

f. Coaching (Özel Rehberlik).....	55
IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE OLASI YANLIŞLAR VE	
SORUNLAR.....	56
A. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler.....	58
B. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar.....	58
C. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar.....	59
1. Müsamaha ve Katılık (Aşırı Olumluluk-Olumsuzluk)	
(Belirli Puanlara/Derecelere Yönelme).....	59
2. Ortalama Puan Verme Eğilimi (Merkezi Eğilim Hatası)	61
3. Hale Etkisi (Halo Effect).....	62
4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	63
5. Pozisyondan Etkilenme	64
6. Benzerlik Hatası (“Benim Gibi” ve “Benden Farklı” Görme)	64
7. Tarafsızlık Eksikliği-Kişisel Önyargılar	64
8. Kontrast Hataları.....	65
9. Tek Ölçüt Hatası.....	66
10. Farklı Kültürler.....	66
11. Atıf Hataları.....	67
V. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI..	68
A. Ücret Yönetimi.....	69
B. Kariyer Yönetimi.....	70
C. Stratejik Planlama.....	71
D. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	72

E. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar.....	72
F. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma.....	73
G. Öteki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	74

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I. KAMU KESİMİNDE PERSONELİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	75
A. Sicilin Önemi.....	76
B. Sicil Doldurma İlkeleri.....	77
C. Sicilin Doldurulması.....	79
D. Sicilde Gizlilik.....	82
E. Kademe İlerlemesi ve Derece Yükselmesi.....	83
F. Ödül ve Takdir.....	84
G. Yükselme (Terfi).....	84
H. Disiplin.....	85
I. Kamuda Performans Değerlendirmesine Yöneltilen Eleştiriler.....	86
II. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE PERSONELİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	88
A. Tanım.....	89
B. Kuruluş Nedenleri.....	90
C. Kamu İktisadi Teşebbüslerine Genel Bakış.....	90

D. Tarihçesi.....	92
E. Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi.....	95
F. Denetimi.....	97
G. Sicil ve Performans Değerlendirmesi.....	98
1. Personelin Statüsü.....	98
2. Personelin Değerlendirilmesi.....	100
3. Sicil ve Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Kullanılması.....	101
H. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Değerlendirmesine Yöneltilen Eleştiriler.....	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEVLET MALZEME OFİSİNDE BİR UYGULAMA

I. DEVLET MALZEME OFİSİ'NE GENEL BAKIŞ.....	105
A. Tarihçesi.....	105
B. Devlet Malzeme Ofisi'nin Faaliyet Konuları.....	106
C. Devlet Malzeme Ofisi'nin Temel İlkeleri.....	107
D. Devlet Malzeme Ofisi'nde Performans Değerlendirmesi.....	109

II. ARAŞTIRMA VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR.....	110
A. Araştırmanın Amacı.....	110
B. Araştırmanın Yöntemi.....	110
C. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	111
1. Demografik ve Çevresel Değişimler Açısından Bulgular.....	111
2. Performans Değerlendirmesine İlişkin	
Genel Bulgular ve Yorum.....	115
3. Değişken Grupları Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular.....	119
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	127
KAYNAKÇA.....	130
EK (ANKET FORMU).....	137
ÖZET.....	138
ABSTRACT.....	139

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeklerinde Bir Madde Örneği.....	43
Tablo 1.2. Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları.....	57
Tablo 3.1. Demografik ve Çevresel Değişimler Açısından Dağılım.....	112
Tablo 3.2. Sorulara Verilen Önem Derecelerinin Dağılımı.....	115
Tablo 3.3. Soru Gruplarına Verilen Önem Dereceleri.....	119
Tablo 3.4. Cinsiyet Değişkeni İle Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 3.5. Unvan Değişkeni İle Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki.....	122
Tablo 3.6. Eğitim Durumu İle Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki.....	124
Tablo 3.7. Yaş Değişkeni İle Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	112
Şekil 3.2. Yöneticilerin Unvan Dağılımı.....	113
Şekil 3.3. Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı.....	113
Şekil 3.4. Yöneticiler Arasında Yaş Dağılımı.....	114
Şekil 3.5. Performans Değerlendirme Puanlarının Dağılımı.....	119
Şekil 3.6. Cinsiyete göre Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı.....	121
Şekil 3.7. Unvana göre Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı.....	123
Şekil 3.8. Eğitim Durumu Gruplarına Göre Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı.....	125
Şekil 3.9. Yaş Gruplarına göre Performans Değerlendirmesinde Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı.....	126

GİRİŞ

İşletmeler sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında müşteri yaratabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir örgütsel yapıya ulaşabilmek, küresel rekabet gücünü arttırmak ve rakiplerden bir adım önde olabilmek için çalışmaktadırlar.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan birincil ve stratejik kaynak işgörendir. İşgörenler, bir örgütün sahip olduğu tüm kaynakları harekete geçiren ve sevk edenlerdir. Bu nedenle işgörenlerin örgüte yaptıkları katkının değerlendirilmesi ve yaptıkları katkının oranının karşılığını almalarını sağlamak yönetimin görevidir. Bu da işgörenlerin örgütte değerlendirilmesi faaliyeti ile gerçekleşir.

Performans değerlendirmesi, ister kamuda ister özel sektörde olsun giderek önem kazanmaktadır. Başta ücret yönetimi olmak üzere, eğitim planlaması, kariyer planlama, terfi vb. birçok alanda yöneticilere en önemli girdiyi performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçlar sağlamaktadır. Bu sonuçların sağlıklı olması için ise, objektif bir değerlendirme sağlayacak nitelikte kriter ve standartların belirlenmesi ve örgüt için en uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekir.

Çalışmanın amacı, kamu iktisadi teşebbüslerinde yöneticilerin astlarını değerlendirirken hangi kriterlere daha fazla önem verdiklerini analiz etmektir. Çalışanların objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasında kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlere nasıl ağırlık verileceği son derece önemlidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde performans değerlendirme kapsamında yer alan bazı tanımlamalara yer

verilmiş ve daha sonra performans değerlendirme detaylı olarak incelenmiştir. Performans değerlendirmenin önemi, aşamaları, yöntemleri, performans değerlendirmesinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde durulmuş ve performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçların kullanım alanları kapsamlı bir biçimde açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde önce kamu kesiminde sicilın önemi, sicil doldurulmasındaki esaslar ve sicilın ödöl, takdir ve terfiye yansımaları ele alınmıştır. Daha sonra ise, kamu iktisadi teşebbüslerinin tarihçesinden başlayarak Türkiye ekonomisindeki yeri de dahil olmak üzere kapsamlı bir incelemesi yapılmıştır. Son olarak da kamu iktisadi teşebbüslerinde sicil ve performans değerlendirme üzerinde durulmuştur.

Üçüncü ve son bölümde ise, teorik bazda incelenen performans değerlendirmenin bir kamu iktisadi teşebbüsü olan Devlet Malzeme Ofisi'nde nasıl gerçekleştirildiği üzerine bir araştırma kapsamında incelenmiştir. Çalışmada, Devlet Malzeme Ofisi'nde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin astlarını değerlerken hangi kriterlere önem verdiği sorusuna yanıt aranmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Küreselleşen dünyada daha çok rekabet etmek zorunda kalan örgütler, daha etkin ve verimli çalışan personele sahip olmak zorundadırlar. Örgütün başarısı için gerçek anlamda “başarılı” çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Başarılı personelin tespiti, başarısız olanların geliştirilmeleri ise ancak iyi bir performans değerlendirmesi sistemi ile mümkündür. Bu nedenle, örgütlerde performans değerlendirmesi günümüzde giderek önem kazanan bir insan kaynakları faaliyetidir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerde performans değerlendirmesi ayrıntılı olarak incelenmeden önce, bazı kavramların açıklanmasına ihtiyaç vardır.

A. Performans

“Performans”, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet ya da bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır (Bingöl, 1998: 226). İşlevsel açıdan ise “performans”, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:170).

İşletmede bireysel performansı ise, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde, bir işletmede

işgörenin performansından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır (Erdoğan, 1991:154).

Bir örgütte bir personelin performansı da çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal, görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekleri ile kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu; işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel koşullar ve işletmenin iş ve işgörelere yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır (Bingöl, 1998: 227).

B. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme, gerçek performans ile istenen performans arasındaki “açıklığı” belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 1998:161). Başka bir deyişle performans değerlendirme, çalışanların işbaşında göstermesi gereken davranışları gösterip göstermediklerini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır (Türkel, 1998:47).

Daha açık bir anlatımla performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı:297).

Yönetimin, işgöreleri günlük, aylık ve yıllık periyotlarda, bir plan ve sıra içinde yaptıkları faaliyetler açısından izlemesi biçimsel değerlendirme; gün

içinde izleme yoluyla takdir ve uyarması ise biçimsel olmayan değerlendirme olarak kabul edilir (Yücel, 1999: 111).

Performans değerlendirmesi insan gücü planlamasının temelini oluşturur. Performans değerlendirmesinden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknik ile seçilmiş elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek, örgütte kimlerin eğitilmesine gereksinim duyulduğu belirlenebilecektir.

Performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirim işgörenin eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek işgörenin belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir (Bumin, v.d., 2003: 44).

Performans değerlendirmesi yoluyla, örgütü oluşturan personelin belirli bir dönem içerisindeki çalışmaları bilinebileceği gibi, yeteneklerin ölçülmesi ve gelecekteki olası gelişme potansiyellerinin bugünden saptanması yararları da elde edilebilecektir (Şimşek, 2001: 322)

C. Performans Yönetim Sistemi

Performans değerlendirmesi kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde “Performans Yönetim Sistemi” olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994: 2).

Performans Yönetim Sistemi, işgörenlerin işteki performansını tanımlayan, cesaretlendiren, ölçen, değerlendiren, geliştiren ve ödüllendiren süreçlerden oluşmaktadır. Söz konusu sistem, örgütsel strateji ve örgütsel sonuçlar arasında bir bağlantı oluşturmalıdır (Marangoz ve Biber, 2007: 205).

Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirmesi birbiri içerisine geçen kavramlardır. Ancak performans yönetimi, çalışan performansını değiştirmek (geliştirmek) için örgütçe yerine getirilen daha genel faaliyetler grubuna ilişkindir. Her ne kadar performans yönetimi belirgin biçimde ağırlıkla performans değerlendirmelere bel bağlasa da, daha geniş ve kapsamlı bir süreçtir ve performans değerlendirmesi faaliyetlerinin son amacıdır (Denissi ve Griffin, 2001: 232).

II. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Performans değerlendirmesi ya faaliyetlerin bütünü belli bir zaman sonunda işler tamamlandıktan sonra yapılır ya da faaliyette bulunurken zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmeler, ani kontroller ya da periyodik olarak hazırlanan raporların ilgili kişi ve kurullarca değerlendirilmesi suretiyle yapılır. Böylece faaliyet süresince işi yapanlar ile değerlendirmeyi yapanlar arasındaki bilgi akışının sağlanması birçok yanlışların meydana gelmeden önlenmesi, performansın yükseltilmesi, performans engelleyen sorunların zamanında teşhisi, düzeltici önlemlerin zaman geçirilmeden alınması olanağını sağlar (Eren, 1989: 487).

Tüm bu özellikleri ile performans değerlendirmesi geçmişten günümüze önemini kaybetmeden hatta tam tersi giderek artan bir önemde yönetim biliminde yerini almaktadır. Performans değerlendirmesinin öneminin anlaşılmasıyla örgütlerdeki kullanım alanları da giderek artmaktadır.

A. Performans Değerlendirmesinin Tarihsel Boyutu

Endüstride performans değerlendirmesi uygulamalarının başladığı en yakın tarihin, Robert Owen tarafından İskoçya'da bir dokuma/tekstil

fabrikasında sessiz gözlem (silent monitor) sisteminin uygulandığı 1800'lü yıllar olduğu ifade edilmektedir. 1813 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nde savaş biriminde bulunan her bir erkek işgörenin, iş değerlendirmelerinin yapılacağına bildirilmesiyle de formal olarak performans değerlendirmesi uygulamalarının başladığı kabul edilmektedir. 1800'lü yılların sonuna doğru, performans değerlendirmesi uygulamalarında artış görülmektedir (Gök, 2006: 41).

Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirmesi kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kaynak v.d., 1998:205). 1980'lerin ikinci yarısında ABD'de yürütülen bir araştırmaya göre, 500 kişiden az çalışanı olan firmalarda her 100 işletmenin 93'ünde performans değerlendirme programı vardır. 500 kişiden daha fazla çalışanı olan şirketlerde bu oran daha da yükselmekte, her 100 işletmenin 97'sinde performans değerlendirmesi uygulanmaktadır (Kıngır ve Taşkiran, 2006:201). Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalıları oranla daha önem kazanmıştır (Uyargil, 1994:1).

Ülkemizde personelin performansının değerlendirilmesi ise ilk defa kamu alanında başlamıştır. Bununla birlikte, işletme biliminin ülkemizde tanınması ve modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması ile özel

sektörün bu konuya olan ilgisinin artması, ülkemizde de performans değerlendirmesinin giderek önem kazanmasına neden olmuştur.

Bütün bu gelişmeler sonucunda performans değerlendirmesinin taşıdığı anlam ve bunun yanı sıra uygulama şekli de farklılaşmıştır.

Çoğu geleneksel örgütlerde performans değerlendirmesi bireylerin ürettikleri finansal sonuçlara göre yapılmaktaydı. Günümüzde ise çoğu örgütte performans değerlendirmesi müşterilerin, çalışma arkadaşlarının ve ilk amirlerinin çalışan konusunda takım amacına yaptığı katkıya ilişkin görüşlerinin ışığında yapılmaktadır (İbicioğlu, 2006: 78).

B. Performans Değerlendirmesinin Önemi

Performans değerlendirmesi, gerek “performans”ı ölçmenin zorluğundan gerek kişiden kişiye değişen bir kavram olmasından dolayı uygulanması oldukça zor olan bir iştir. Ancak buna karşın insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında en önemlilerinden biridir.

Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı: 297).

Sonuç değerlendirmeleri ya da karar verme amacıyla değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Sonuç değerlendirmeleri, yöneticiler belirli personel kararları verirken kullanılabilir. Performans değerlendirmeleri, terfi, transfer ve personeli etkileyen öbür hareketleri yönlendirir. Yöneticiler ve insan kaynakları bölüm müdürleri tarafından doğru bir biçimde kullanılan değerlendirmeler, personelle ilgili kararlara rehber

olabilirler. Sonuç değerlendirmelerinin başka bir önemli yanı ise, bu değerlendirmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerinin temel veri ya da bilgi kaynağı haline gelmesidir. Bir işletmenin her iş ünitesindeki performans düzeyleri bilgisinin kendi içinde de büyük değeri vardır. Bu tür bilgiler, iş deneyimleri ve insan kaynakları bilgi sistemi içindeki öbür veriler arasında ilişkiler kurulduğunda çok değerli olabilir (Hançer, 2004: 84).

Bununla birlikte, performans değerlendirmesi yasal nedenlerden dolayı önemlidir. Örgütler; terfilerinin, transferlerinin, işten çıkarmalarının ve ödöl tahsislerinin cins ya da ırk gibi bazı ayrımcı etmenlere karşı liyakat temeline dayandığını kanıtlayabilmelidirler. Performans değerlendirmesi bu nedenle, örgütün bu belgelemeyi sağlayabileceği mekanizmadır. Uygun bir performans değerlendirmesi olmadan, bir örgüt çekincelere ya da suçlamalara hiç olmazsa da terfi ya da öbür ödöllelerin gerçek performanstan başka bazı etmen ya da etmenlere dayandığı izlenimi ile karşı karşıya kalır (Denissi ve Griffin, 2001: 233).

Performans değerlendirmesi, örgüt açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı biçimde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan eksikliklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi bir bakıma çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir (Barutçugil, 2002: 179).

C. Performans Değerlendirmesinin Yararları

Performans değerlendirmesi, değerlendiren, değerlendirilen ve örgüt açısından çeşitli yararlar sağlar. Ancak yarar sağlanabilmesi için performans değerlendirme işleminin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekir.

1. Performans Değerlendirmesinin Değerlendiren Açısından Sağladığı Yararlar

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirler ve onlara yardımcı olur.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görür.
- Astlarını daha yakından tanıdığı için yetki devri kolaylaşır.
- Yönetsel becerilerini geliştirirler.

2. Performans Değerlendirmesinin Değerlendirilenler Açısından Sağladığı Yararlar

- Astlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini, özelliklerini tanırlar.

- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duyguları gelişir.

3. Performans Değerlendirmesinin Örgüt Açısından Sağladığı Yararlar

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar.

- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.

- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.

- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.

- Kısa dönemli beşeri gereksinimlerin giderilmesinde esneklik sağlanır (Türkel, 1998: 50).

D. Performans Değerlendirmesinin Potansiyel Sakıncaları

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin güdülenmesini bozar.

- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,

- İş gören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ya da ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 34).

Ancak, ortaya çıkabilecek bu potansiyel sakıncaları irdelediğimizde hepsinin arkasında doğru planlanmamış ve layıkıyla yerine getirilmeyen bir performans değerlendirmesi sisteminin olduğunu görebiliriz. Bu nedenle, adil, objektif ve doğru planlanmış bir performans değerlendirme sistemi meydana gelebilecek bu sakıncaları zaten önleyecektir. performans değerlendirme sistemin doğru neticeler vermemesi ve gerçek performansı ölçmemesi ancak insan hatasından kaynaklanmaktadır. İnsan etmeninin duygularıyla işin içine girmesi ve subjektif bir biçimde duygularıyla performans değerlendirmesi yapması bu tip sakıncaları ortaya çıkaracaktır.

E. Performans Değerlendirmesinin Amaçları

Performans değerlendirmesi temelde iki genel amaca hizmet eder:

1. Yönetsel Amaçlar

Geleneksel olarak performans değerlendirmesi personel konusunda yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Ücret artışı, terfi, işten çıkarma, tenzil, transfer gibi yönetsel konularda karar vermek durumunda olan yöneticiler performans değerlendirmesi yapmak ve bu bilgileri kullanmak durumundadırlar. Yönetsel kararların performans değerlendirmesine dayalı olarak alınması, performans değerlendirmesinin personelin gözünde kıymetlenmesine yol açar.

2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Performans değerlendirmesi iki yolla astların gelişimine katkıda bulunabilir. Bunlardan birincisinde öz- değerlendirme yapan personel kendi kendine yanlışlarını öğrenebilir, daha çok sorumluluk alabilir ya da en azından performans değerlendirmesinin ne kadar ciddi ve sorumluluk isteyen bir işlev olduğunu görür. Bu uygulama kişi olarak personelin gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlar.

İkinci yol ise; performans değerlendirme sonuçlarının üstler tarafından astlara uygun bir dille anlatımıdır. Geri bildirim (feedback) de denilen bu süreç içinde personel geçmiş dönemdeki yanlışlarını ve başarılarını öğrenerek nasıl davranırsa daha başarılı olabilir, başarılı olabilmek için hangi konulara daha çok önem vermesi gerekir gibi sorunların da yanıtlarını öğrenmiş olur. Böylelikle astların en azından görevlerinde daha da gelişmiş olmaları sağlanır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 272).

Performans değerlendirmesi ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde ya da bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da

bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geri besleme çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır.

Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme gereksinimleri konusuna da ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirmesi, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, örgütün genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir (Barutçugil, 2002: 180).

Performans değerlendirmesinin bir başka amacı da işgören güdülenmesini sağlamaktır. Gerçekten performans değerlendirmesi işgörelere kendi gelişme arzularının yönünü ve düzeyini yöneticilere anlatma ve tanııtma fırsatı verir. Yöneticiler de bu isteklerde daha yetenekli ve başarılı işgören yetiştirilmesi için hangi güdüleme araçlarından yararlanabileceklerini öğrenmiş olurlar (Yüksel, 1998: 163).

III. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirmede güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesine sıra gelir. Burada; değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 183).

A. Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Hem işletme amaçlarına uygun ve hem de yasalara aykırı olmayan bilgiler elde edebilmek için, performans değerlendirme sisteminin doğru ve güvenilir verileri sağlaması gerekir. Doğru ve güvenilir veriler sağlayan bir performans değerlendirme sistemi aşağıdaki altı aşamanın sırayla izlenmesini gerektirmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:216).

1. Her görev ve pozisyon için performans standartları ve değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması,
2. Performans değerlendirmesinin ne zaman, nasıl, hangi sıklıkta ve kimler tarafından yapılacağını belirleyen performans değerlendirme politikasının saptanması,
3. Değerlendirmeciler tarafından çalışanların performansı konusunda bilgi toplanması,
4. Değerlendirmecilerin çalışanların performansını uygun bir değerlendirme yöntemiyle değerlendirmesi,
5. Değerlendirme sonuçlarının değerlendirmesi yapılan çalışanlarla tartışılarak geribildirim yoluyla bildirilmesi,
6. Değerlendirme sonuçlarına göre gerekli kararların verilmesi ve değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları bilgi sistemine yerleştirilmesi.

1. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Kriter ve Standartların Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle neyin başarı olduğunun ya da neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Performansın ölçümü için değişik kriterlere gereksinim vardır. Bu nedenle, işgörenlerin çalışma durumları ve öbür özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak başarılı olup olmadıklarına karar verilir. Değerlendirme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte ya da standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Ölçütler ya da standartlar oluşturulmadığı takdirde, performans değerlendirmesinin yapılmasına olanak yoktur (Bingöl, 1998: 233).

a. Performans Kriterlerinin Oluşturulması

İş görenlerin örgüte ne kadar katkı yaptıklarını etkileyen performans, çıktı miktarını, çıktının kalitesini, çıktının zamanlamasını, işte bulunma süresini ve işbirliğini kapsar. Her iş için en önemli elemanları tanımlayan belirli iş kriterleri ya da iş performans boyutları bulunmaktadır. İş kriterleri işgörenlerin gerçekleştirdikleri en önemli etmenlerdir, aslında bu kriterler örgütün işgörene katkısı karşılığında ne ödediğini belirler. Kriterler önemli olduğu için, bireylerin iş kriterleri üzerindeki performansının ölçülmesi gerekir. Ölçülen performanslar standartlarla karşılaştırılır ve daha sonra sonuçlar her bir çalışana iletilir (Marangoz ve Biber, 2007:206).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. Başka bir deyişle, elde dilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.

Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanmasında iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir. Ancak her zaman için iş analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve öbür bazı daha hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek çalışmalara gerek duyulmaktadır (Uyargil,1994: 25). Geçerli bir performans değerlendirme sistemi, belli bir işte performansı etkileyen tüm etmenleri dikkate almalı ve performansı etkilemeyen tüm etmenleri de sistem dışında bırakmalıdır. Bu etmenlerin saptanmasında iş ve görev analizleri ile iş ve görev tanımlarının yapılması ile sağlanamadığı yerde, “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” düşüncesinden yola çıkılarak kriterlerin belirlenmesinde değerlendirilenlerin de görüşlerinin dikkate alınması gerektiği noktasına varılabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 87).

Performans değerlendirme sürecinde en önemli adımlardan biri olan kriter seçiminde, doğru kriterlerin belirlenmesi için göz önünde bulundurulması gereken ögeler şu biçimde sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

- Kriter seçiminde yalnızca iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.

- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10’u geçmemelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 163).

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.

- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen kriterlerin gerektiğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri yerine getirmesi beklenemez.

- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmeli.

- Performans kriterleri güvenilir olmalı. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.

- Kriterler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir (Bayraktaroğlu, 2003: 88).

b. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi; temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin performans derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık, seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır.

Performans standartları hem ast, hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “neyin yapılması gerekmektedir?” ve “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtını bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan yanlış sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı içeren standartlar kantitatif standartlar için, astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de kalitatif standartlara verilecek örneklerdir (Uyargil, 1994: 29).

İş özel bir performans standardı geliştirmeye olanak vermiyorsa bu durumda en basit performans standardı olan kişiyi bir başka kişi ile karşılaştırma yoluna başvurulabilir. Böyle bir davranış, performans değerlendirmesinde kişileri sıralama ya da derecelendirme yönteminin temelini oluşturur. Her işgören iyi bir çalışma ile kendi işinin gerekli standartlarını geliştirebilir, bu konuda çalışma yapanlara yardımcı olabilir. Yönetimin alt basamağında yer alan işgörenler, örneğin işçiler için, işler çok basit biçimde tanımlanmış hale getirilebilir. Bu tanımda işçinin çıkaracağı işin miktar ve kalitesi en önemli tanım etmeni olarak karşımıza çıkar. Benzer biçimde işgörenin işine devamlılığı, genel ya da özel yönleri ile iş bilgisi gibi etmenler de standart belirlemede yeterli olabilir (Erdoğan, 1991: 172).

c. Performans Kriteri ile Standart Arasındaki Fark

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. öğelerine ilişkin olarak kendisinden beklenileni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu fark basit bir örnekle şöyle açıklanabilir: Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre kusursuz, 80 birim satması ise tatminkar/vasat bir performans düzeyini gösterecektir.

İşletmelerde mavi yakalı elemanların çoğu işlerine ilişkin standartlar iş ölçümü, zaman-hareket etüdları gibi mühendislik yaklaşımı gerektiren çalışmalarla belirlenir. Bazen de geçmiş kayıtlara başvurarak standart belirleme uygulanan yöntemler arasındadır (Uyargil, 1994: 29).

Belirlenecek standartların başarılı olabilmesi için taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar şu biçimde açıklanabilir (Bayraktaroğlu, 2003: 89):

- Spesifiklik: Her çalışan kendisinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- Gerçeklik: Standartlar gerçeğe uygun olmalıdır. Gerçeğe uygun olmayan, ulaşılması mümkün olmayan standartlar işgören tarafından kabul görmeyebilir.
- Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların

kullanılması zorsa ya da uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000: 164).

2. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlendirmeler, yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde periyot sona ermeden sık sık yapılabilir (İbicioğlu, 2006: 85). Bazı işletmeler her takvim yılı sonunda değerlendirme yapmakla birlikte, genel uygulamada personelin işe başladığı tarih temel alınarak değerlendirme tarihi saptanmaktadır.

Öte yandan, değerlendirme zamanı ve sayısı saptanırken göz önünde bulundurulması gereken en önemli etken “değerlendirmenin ne çok sık ve ne de çok seyrek olarak yapılması” kuralıdır. Böylece, her işletme faaliyet gösterdiği iş kolunun iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak kendisi için en uygun değerlendirme zamanını seçebilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 221).

Performans değerlendirmesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görev olduğundan değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık ya da bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir (Sabuncuoğlu, 2000:165).

Değerlendirme zamanı ise çoğunlukla üstler tarafından saptanır. Ancak, kimi durumlarda buna astlarla birlikte karar verilebilir, ya da astın görevini tamamlaması beklenebilir (araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında olduğu gibi) (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 280).

Sonuç olarak diyebiliriz ki, performans değerlendirme periyotları ne vakit kaybı ve gereksiz masraf yaratacak kadar kısa ne de karşılaştırma olanağını ortadan kaldıracak kadar uzun aralıklarla yapılmalıdır. Günümüzde zamanı sınırlı ve değerli olan yöneticilerin işletmelerinin içinde bulunduğu koşulları da dikkate alarak optimum değerlendirme aralığını belirlemeleri gerekir. Bunu yaparken de değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın gerekli geri bildirimi kullanabilmesini de dikkate almalıdırlar.

3. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin etkin ve sağlıklı biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi de, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve eğitilmeleridir. Kimlerin değerlendirmeyi yapacağı sorusuna yanıtı elbette değerlendirme planını uygulayanlar verebilirler. Ancak değerleyicinin seçiminde etkili olan etmenlerin başında değerleyecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan işgörenin performansını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gerekmektedir (Bingöl, 1998: 235).

Bu öğeler dikkate alınarak değerlendirmeyi yapacak kişiler şu biçimde sıralanabilir:

a. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Bu nedenle, aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin örgüt ve bölüm amaçlarına ne biçimde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk amir en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, örgütlerin çoğunda astın ilk amiri ile olan işlevsel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme(bilgi akışı) sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur.

Ayrıca, astlar genellikle kariyerlerinin gelişim sürecinde de ilk amirlerinin önemli rol oynamasını arzularlar. Örgüt içinde kişinin yükselme ve ilerlemesinde ilk amirinin etkili olabilmesi de formel bir değerlendirme sistemi çerçevesinde daha kolaylaşacaktır. Astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine ilk amir objektif bir biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler de daha gelişecektir (Uyargil, 1994: 31).

Ancak değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılmasının yol açabileceği bazı sorunlar da bulunmaktadır:

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.

- Eğer değerlendirme tek yönlü işliyor ve yeterli geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olması halinde çalışan savunmaya geçerek davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.

- Cezalandırma durumunda ast çevresinden ve üstünden uzaklaşabilir.

Bu sorunları en aza indirmek amacıyla değerlendirme işgöreni ve onun çalışmasını bilen birden fazla yönetici tarafından yapılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 90). Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlendirmeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay ya da dikey alanda değerlendirmeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlendirmesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

b. Kişinin Kendi – Kendini Değerlendirmesi (Özdeğerlendirme)

Bu yaklaşımda çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedirler. Burada amaç, işgörenlerin kendi iş performanslarına yönelik düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla uygulanabileceği gibi işgörenin yılda bir ya da iki kez hazırlayıp üst amirine verdiği rapor şeklinde de uygulanabilmektedir. İş görenlere kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde, işgörenler dürüst ve açık sözlü olma, yöneticilerinin göremediği zayıflıkları ortaya çıkarma eğiliminde olabilecekleri gibi kendileri konusunda yöneticilerine oranla daha yüksek bir değerlendirmede bulunabilirler (Bayraktaroğlu, 2003: 90).

Bu yöntem işgörenin güdülenmesinde artışa neden olur. İş gören katılımına ve gelişmesine önem veren yöneticiler genellikle bu yöntemi seçerler. Eğer işgörenler başarılması gereken amaçları ve değerlendirme

standartlarını anlarsa, kendilerini eleştirebilir ve geliştirebilirler (İbicioğlu, 2006: 84).

c. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

Bu yaklaşım çeşitli biçimler alabilmektedir. Örneğin grup içinde aday gösterme, birbirini değerlendirme ya da belli özelliklere göre gruptaki kişileri sıraya dizme gibi uygulamalar yapılmaktadır. Ancak bu konudaki en önemli sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlik, güvenirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğu sorunu etrafında biçimlenmektedir. Örneğin, kişilerin birbiriyle arkadaşlık derecesinin bu tür değerlendirmeleri etkilediği bilinmektedir. Bunun bir çaresi, eğer bu sistem kullanılacaksa, arkadaşlık durumlarını doğrudan doğruya dikkate almak ve yargıları ona göre incelemek olabilir (Ergin, 2002: 138).

d. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar.

Böyle bir yöntemin başarılı olabilmesi için birçok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi gereksinimlerine karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, örgüt hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar. Ya da, amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerinde olumlu

derece/puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimler de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır (Uyargil, 1994: 34).

e. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları örgütün amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

Bu yöntemin başka bir yararı da, işletme müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirilmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 1994: 35).

f. Değerlendirmenin Dışarıdan Bir Kişi ya da Kuruluş Tarafından Yapılması

Yüksek maliyetli olması sebebiyle, yalnızca belirli ve önemli işleri yapan personelin performans değerlendirmesinde bu yaklaşım seçilmektedir. Özellikle ön yargı ve benzer yanlı değerlendirmeler söz konusu olduğunda bu yaklaşım izlenmektedir. Dışarıdan bir insan kaynakları uzmanı ya da uzmanlar grubu tarafından gerçekleştirilen bu değerlendirmede, değerlendirmesi yapılacak işlerle ilgili nitelik ve nicelikte bilgi sağlanırsa

gerçek bir performans değerlendirme çalışması yapılmış olmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 221).

g. Değerlendirmenin Sendika Temsilcileri ile Yöneticiler Tarafından Yapılması

Performans değerlendirmesi, çalışanlara ücret – maaş belirlenmesi ve yükseltme gibi kararlarının alınmasında kullanıldığı için çalışanların sıcak baktığı bir sistem değildir. Yöneticilerin tarafsız karar alamayacakları ve davranamayacakları çekincesi yaygındır. Bu nedenle, sendikalar performans yönetimine çoğunlukla kuşku ile yaklaşırlar. Bu önyargının ortadan kalkması için bir yol, sendika temsilcilerinin de değerlendirmeye katılmalarını sağlamaktır.

Sendika temsilcisinin performans değerlendirmeye katılması iki ayrı biçimde uygulanabilir. Bunlardan ilki, sendika temsilcisinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunması ve değerlendirmenin bu kurul tarafından yapılmasıdır. İkinci uygulama ise, yapılan değerlendirme ile ilgili son kararın sendika temsilcilerinin katılımıyla yapılacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir (Barutçugil, 2002: 202).

h. Karma Değerlendirme Yaklaşımı

Son yıllarda “360 derece geri bildirim sistemi” olarak ifade edilen yeni bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Bu değerlendirme sisteminde, ilk amir tarafından değerlendirme, komite aracılığıyla değerlendirme, astlar ve iş arkadaşları tarafından değerlendirme, personelin kendi kendini değerlendirmesi ve benzer yaklaşımların karışımından oluşan karma bir yaklaşım izlenmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 221).

1. Bilgisayarlı Değerlendirme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlar tarafından izlenerek toplanmasına ve analiz edilmesine olanak vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel olsa da gizliliği sağlamadığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

4. Performans Değerlendirmede Yetki ve Sorumluluk

Değerlendirmede temel sorumluluk, değerlendirmenin en yakın amirlerine aittir. Çünkü onlar performansı değerleyecek en uygun durumda bulunmaktadır. Bununla birlikte personel bölümü ücret artışları, terfiler vb. amaçlarla kullanılacak değerlendirme sistemlerinin tasarım ve tamamlanmasında ve böyle sistemlerin kullanılması konusunda yöneticileri eğitmede önemli bir rol oynayabilir. Bu bölüm aynı zamanda, tüm bölümlerde değerlendirmelerin adil ölçüler içerisinde yapılmasına ve değerlendirmelerin geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yardımcı olacak bir birim durumundadır (Bingöl, 1990: 188).

5. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Her işletme örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlendirmek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem ya da yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlayamaz. Her işletmede başarıyla uygulanabilecek kusursuz bir değerlendirme yönteminden söz edilemez. Bu

nedenle, performans değerlendirmede kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Literatürde, performans değerlendirme yöntemlerinin çok değişik biçimlerde sınıflandırmaya tabi tutulduğu görülmektedir. Kimi kaynaklar, ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılan yöntemlerle klasik yöntemlerin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirme yapabilmek için geliştirilmiş ağdaş yöntemler olarak ikiye ayırırken; bazıları da en genel şekliyle işgörenleri geliştirmeye dönük olanlar ve birbirleriyle karşılaştırmaya yarayanlar olarak iki gruba ayırırlar. Kimi kaynaklar da işgörenin geçmiş performans ve çalışmalarına bağlı olarak değerlendirme yapanlar ve işgörenin gelecekteki performanslarını ölçmeye dönük yöntemler olarak ikiye ayırmaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde ise biz söz konusu sınıflandırmalardan farklı olarak performans değerlendirme yöntemlerini üç grupta inceleyeceğiz:

1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım
2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım
3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

a. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Başka bir deyişle, bu yaklaşım işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş

bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir (Uyargil, 1994: 50).

Bu yaklaşımda dört temel yöntem bulunmaktadır:

(1) Metin Değerlendirmesi

Metin değerlendirme yönteminde çalışanın performans değerlendirme yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru, “Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve öbür çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz” biçimindedir. Bir başka soru, “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” biçiminde olabilir.

Bu yöntemde temel sorun; değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Örneğin; bir değerlendirmeci çalışanın potansiyeli konusunda uzun, ancak şimdiki performansı konusunda kısa değerlendirmeler yaparken bir başka değerlendirmeci farklı bir tutum takınabilir. Bu nedenle, metin değerlendirmelerinde karşılaştırma yapmak oldukça zordur. Ayrıca değerlendirmecinin yazma isteği ve yazılı iletişim yeteneği de değerlendirmeyi etkileyecektir (Barutçugil, 2002: 189).

(2) Doğrudan Endeks Yöntemi (Doğrudan İndeks Yöntemi)

Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin

toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Barutçugil, 2002: 189).

(3) Standartlar Yöntemi

Bu yöntem, Doğrudan Endeks Yöntemine benzetmekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir (Uyargil, 1994: 51).

(4) Amaçlara Göre Yönetim (Hedeflerle Yönetim)

Amaçlara Göre Yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır. Kısacası, birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve örgütün performansını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Özdemir, 2002: 1).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı ilk kez ünlü yönetim düşünürü Peter Drucker tarafından önerilmiştir. Düşünüğe göre, yönetimin temel sorumluluğu, işletmenin yaşamını, karlılığını ve büyümesini doğrudan etkileyen sonuçlar ve çalışmalar alanındaki istek ve hedefler arasında bir denge sağlamaktır. Drucker, pazar durumu, yenilik, üretkenlik, çalışanların iş başarımı ve tutumları, fiziksel ve finansal kaynaklar, karlılık, yönetsel başarı, gelişme ve kamusal sorumluluk alanlarında belirli hedeflerin saptanması

gerektiğini belirtir. Yazara göre amaçlara göre yönetim, üç tür yönetsel ihtiyacı karşılamaya yöneliktir:

1. Daha etkili planlamaya temel sağlar: Yazarca bu “planlamaya sistem yaklaşımı olarak” tanımlanır. Başka bir deyişle, örgütün her kademesinde amaçların ve planların birleştirilmesi olarak görür. Her bir yönetici kendi bölümünün ve daha üst düzeydeki bölümlerin amaçlarının saptanmasına katılarak toplam planlama sürecine girmiş olur.

2. Yönetici ve çalışanlar iş amaçlarının saptanmasını tartışarak bir karara varma durumunda olacaklarından örgüt içindeki iletişim gelişmiş olacaktır.

3. Amaçlara Göre Yönetimin uygulanması yönetime davranışsal ve katılmalı yaklaşımın benimsenmesini teşvik edici olacaktır (Can, 2002: 78).

Bu yöntemde ast ve üst bir araya gelerek ulaşılabilecek hedef ve sonuçlar konusunda birlikte karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine olanak tanındığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanındığından bir performans değerlendirme sistemi olarak kullanılır (Özdemir, 2002: 1).

İlk yıllarda Amaçlara Göre Yönetim temel olarak yöneticilerin performans durumlarını değerlendirmeyeyle ilgilenmiştir. Yaklaşım, her bir yönetsel mevki için belirli amaç ve standartları geliştirdiği için, o mevkileri işgal eden yöneticilerin performanslarını değerlendirmede nesnel bir araç olma amacına hizmet etmiştir. 1960’ların sonlarından beri Amaçlara Göre Yönetimin kullanım alanı genişlemiştir (Can, 2002: 78).

Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı, bir performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılacak ise yapılması gereken işlemler şu biçimde sıralanabilir:

1. Amaçlara göre yönetiminin içeriği, nasıl uygulanacağı ve uygulanması halinde sağlayacağı yararlar konusunda tüm yöneticilere ve işgörenlere bilgi verilerek benimsenmesinin sağlanması,

2. Yöntemin ilgililer tarafından onaylanarak uygulamaya geçilmesi konusunda karara varılması,

3. Her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların, örgüt, birim ve birey amaçlarını, performans ölçütlerini ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçları belirleyecekleri ortak toplantıların yapılması,

4. Her değerlendirme dönemi sonunda, elde edilen performansların ve ulaşılan sonuçların, ast ve üstlerin bir araya geldikleri toplantılarda ve katılmalı yöntemlerle değerlendirilmesi,

5. Yöntemin belirli zaman aralıkları ile gözden geçirilerek gerekli görülen yerlerinde değişikliklerin yapılması, varsa eksikliklerin giderilmesi ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için bilimsel çalışmaların ışığı altında yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 108).

Amaçlara Göre Yönetimin başlıca yararları şöyle özetlenebilir:

- Her pozisyon için amaçlar saptandığından örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanır.

- İş görenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yararı olmayacak faaliyetler yerine doğrudan örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar.

- İş görenin işine anlam kazandırarak güdülenmeyi sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır.

- İş görenin kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, böylece örgütsel amaçları benimsemesine olanak verir.

- Grup süreçlerinin uygulanmasına yardımcı olur.

- Yöneticilerle işgörenlerin amaçları ve sonuçları birlikte saptamaları ve değerlendirmeyi birlikte yapmaları, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir.

- Amaç ve sonuçların dönem başında ortaya konulması amaçlarda objektiflik sağlar.

- Hem yöneticilerin hem de işgörenin süreçlere birlikte katılması, her iki taraf için de eğitici ve geliştirici olmaktadır. Yöneticiler böylece yol göstericilik ve yetiştiricilik özelliklerini geliştirme fırsatı bulabilmektedirler.

Tüm bu sayılan yararlarına karşın, amaçlara göre yönetim ya da daha sonraları geliştirilen şekliyle “amaçlara ve sonuçlara göre yönetim” bazı sakıncaları nedeniyle çok yaygın bir kullanım alanı bulamamıştır. Bu sakıncalardan bazıları şunlardır:

- Amaçlara göre yönetim şeklinin basit olmakla birlikte bazı yöneticilerce kavranamadığı ve benimsenemediği görülmektedir.

- Alt düzeylerde amaçlar büyük ölçüde “kesin” ve “uygulanabilir” olarak tanımlanabilirken, hiyerarşik yapının üst basamaklarında somutlaşma pek sağlanamamaktadır.

- Örgütün özellikle alt düzeylerinin amaçlara göre yönetimi uygulama yeteneğine sahip olup olmadıkları tartışılabilir.

- Hiyerarşik açıdan eşit olmayanların katılmalı, açık haberleşmeye dayalı karar süreçleri yoluyla örgütsel etkililiği artırabilecekleri kuşkuyla karşılanmaktadır.

Tüm bu sınırlılıklarına karşın amaçlara göre yönetim öbür değerlendirme yöntemlerine göre daha elverişli görünmektedir. Bu nedenle, amaçlara göre yönetim bir taraftan objektifliği sağlarken, öte taraftan da çağdaş yönetim kuramının getirdiği yeniliklerden katılmalı yönetimi desteklemektedir (Yüksel, 1998: 173).

b. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda yer alan yöntemlerde, her bireyin performansı öbür kişilerden bağımsız olarak kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır (Uyargil, 1994: 40).

(1) Kritik Olay Değerlendirmesi

Bu yöntemde, gerçeklere uyan bir takım olguların, bizzat içinde yaşamış olan ve değerlendirmeye tabi tutulan kişilerle karşılıklı tartışılması olanaklıdır. Kritik olay yönteminde, üstün emir ve gözetimi altındaki personel konusunda küçük birer defter tutması, olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışlarıyla ilgili bir takım gerçek olayları bu deftere not etmesi istenmektedir. Bu yöntemde üzerinde durulan nokta, kişinin huyları ve karakteri olmayıp, çalışma yaşamındaki davranışlarıdır. Başka bir deyişle, kişinin iş performanslarının tartışılmasını ve eleştirilmesini amaçlamaktadır. Kişi görüşme sırasında eksikliklerini, yanlışlıklarını öğrendiği gibi, değerlendirmede kullanılan standartların neler olduğunu ve niteliklerini de tanımış ve öğrenmiş olacaktır.

Ancak bu yöntemin bir takım olumsuz yönleri bulunmaktadır. Defter tutma yükümlülüğü, amir için yorucu ve sıkıcı olmaktadır. Ayrıca işinde hatalı bir elemanla yüz yüze gelebilmek için amirin 6 ay ya da 1 yıl gibi uzun bir süre bekleme zorunda oluşu, yöntemin etkililiğini azaltmış olmaktadır.

Kritik olay yönteminde önemli başka bir konu da, standartların amirce saptanması sorunudur. Bu ölçütlerin haksız ve adaletsiz bir kimlik taşıma olasılığı da vardır. Bu durum karşısında akla gelebilecek bir çözüm biçimi, bu standartların hiç olmazsa önceden bizzat ast tarafından kabul edilmesi koşulunun öngörülmesidir. O zaman ast, iş performansının iyileştirilmesi yönünde olumlu biçimde güdülenmiş olacaktır (Canman, 2000: 176).

Bu yönleme ilişkin son bir sakınca ve belki de en önemlisi ise kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip karakaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olmasıdır (Uyargil, 1994: 49).

(2) Grafik Değerlendirme Ölçekleri (Yöntemi-Tekniği)

İşletmelerde performans değerlendirmesinde kullanılacak en basit tekniklerden birisi grafik değerlendirme yöntemidir. Grafik değerlendirme tekniği bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her bir işgörenin belirli performans etmenlerine göre incelenmesine olanak verecek biçimde de düzenlenebilir. Grafik değerlendirme yöntemi ile geliştirilecek ölçeği basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür (Erdoğan, 1991: 179).

Bu yöntem, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Bununla birlikte başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derce kolonlarına sahip bir grafik ya da çizelge sağlar. Bu yöntemle göre değerleyiciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi temeline dayanır. Bu dereceler, A, B, C vb. harflerle ya da rakamlarla simgelenir. Çok kere form üzerinde yer alan satırlar, basit nitelendirici kelime ya da tanımlarla doldurulur. Bunun için örneğin; “sağlık” niteliğinin bulunduğu satıra “pekiyi”, “orta” ve “zayıf” kelimeleri eşit olarak bölünmüş aralıklarla yerleştirilir ya da “yargı”, “kusursuz”, “çok iyi”, “orta”, “zayıf” olarak nitelendirilebilir. Bu biçimde tanımlanmış değişen derecelere genellikle sayısal ağırlıklar verilirken, bazı uygulamalarda form üzerine bu tür sayısal değerler konulmaz.

Bu yöntemin başlıca üstünlüğü, onun bireyleri tüm performans çizgisi üzerinde yaymasıdır. Merkezci eğilim hatası soyutlanır ve bunun gibi sabit yanlışlar meydana gelmez. Ayrıca boyutlar ayrı ayrı sıralandıklarında ve

adam adama karşılaştırmalar yapıldığında yanlış en aza indirilir. En büyük sorun farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme ihtiyacı söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Bir gruptaki en iyi işgörenin gerçekte başka bir gruptaki en zayıf olanın altında olması olasıdır.

Özetle değerlendirmeyi yapan kişi, grafik değerlendirme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü sıfat ya da rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar.

Bu yöntemin güvenilirliğini artırmak amacıyla bazı eklemeler yapılabilir. Örneğin, kullanılan niteliklerden ve yine kullanılan derecelerden ne anlaşıldığı konusunda açıklama ve örnekler verilebilir.

Grafik değerlendirme yönteminin işgörenlerin gelişigüzel değerlendirmelerini ve değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle astları konusunda farklı düşüncelerini önlemesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması gibi yararları vardır.

Bu yöntemin bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncaları ise şu biçimde özetleyebiliriz: Formlarda kullanılan sıfatların etkisi değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Ayrıca bu yöntemin uygulanmasında “merkezi eğilim” denilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre amirler, astlarını değerlerken aşırılıktan kaçınmakta ve orta bir yolu seçmektedirler ya da her amir kendi astlarını başarılı gösterme eğilimi içindedir. Kuşkusuz bu durum, işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engeller. Bunlar dışında yine amirler yine astlarını değerlerken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak bütün öbür niteliklerini olumlu ya da olumsuz değerledikleri görülmektedir (Bingöl, 1998: 240).

(3) Kontrol Listesi Yöntemi (İşaretleme Listesi Yöntemi) (Check List Method)

Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Derlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlara da yer verilir.

Çeşitli değerlendirme yanlışlarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri tanım kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki tanımdan birini seçmek zorundadır (Kaynak vd., 1998: 219).

Zorunlu seçim yönteminde, geleneksel grafik değerlendirme sisteminde olumlu değerlendirme (yüksek puan verme) eğilimini önlemek amacıyla değerlendirmeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi tanımlar verilmekte ve personeli değerlerken bu tanımlardan birini seçmeye zorlamaktadır.

Ölçütler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve öbür uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Bundan sonra performans değerlendirmesi yapan kişiler değerlendirmelerini yapmakta, puanlama işini ise personel bölümü uzmanları gerçekleştirmektedir. Zorunlu seçim yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları ya da personelin kendisi tarafından kullanılabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 282).

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, kontrol listesi yönteminde kişilere geri besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan tanımlarla yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin örgütle değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Uyargil, 1994: 50).

(4) Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçekleri olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme ölçekleri, örgütlerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir.

Geleneksel değerlendirme ölçeklerini içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir ölçek ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme etmenleri olarak adlandırılır. Değerlendirme etmenleri genelde üçe ayrılır:

1. Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini,
2. İşe ilişkin davranışlarını,
3. Yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan etmenler.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan etmenlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme yanıışları yapmalarına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik etmenlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Geleneksel değerlendirme ölçeği yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulanmasına karşın, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme yanıışları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak, kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi yöntemin kullanım alanını genişletmektedir.

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme ölçeklerini geliştirmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanı sıra, geleneksel değerlendirme ölçeği yönteminin temel ilkelerine sadık kalarak, geçerlilik ve güvenilirliğini artırıcı bazı ögeler sisteme eklenmiştir. Bu ögeler şöyle özetlenebilir:

Değerlendirme etmenlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen etmenlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir biçimde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı etmenler farklı değerlendiriciler tarafından aynı biçimde anlaşılacaktır. Fedakarlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme yanıışlarına neden olacaktır.

Ayrıca etmenler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Başka bir deyişle, kişinin/ performansının aynı özelliği birden fazla etmen ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı etmen kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir (Kayak vd., 1998: 213).

(5) Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

Öbür performans değerlendirme yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Başka birçok yöntemden daha ayrıntılı ve daha gelişmiş bir teknik olduğundan yöneticilerin değerlendirme yapmadan önce daha çok hazırlık yapmaları gerekmektedir. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri ikiye ayrılmaktadır:

i. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda “Davranışsal Beklenti Ölçekleri” olarak da adlandırılır. Bu yöntem de öbür geleneksel değerlendirme ölçeklerinde olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak, bu boyutların ve ölçekteki seçenekli yanıt ifadelerinin tanımlanmış biçimi oldukça farklıdır.

Davranışsal beklenti ölçeklerinin, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif yanıt ifadeleri aynı zamanda ölçekte çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 104).

Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirilmesi yapılırken değerlendirmeci, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde, çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa denk gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanan bütün boyutları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilecektir (Barutçugil, 2002: 193).

Bu yöntemin grafik değerlendirme ölçeklerinden en önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. Bu tür ölçeklerde bir madde örneği şöyle verilebilir (Ergin, 2002: 146):

Tablo 1.1. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeklerinde Bir Madde Örneği

EN YÜKSEK PERFORMANS	İşbirliği Davranışı: Bir işin yapılabilmesi için başkalarına yardım etme konusundaki isteklilik.
5	Böyle bir kişiden, başkalarına yardım etmek için her türlü olanağı kendiliğinden araştırması ve bu nedenle gerekirse fazla mesai yapması beklenir.
4	Böyle bir kişiden, kendisinden istendiğinde başkalarına yardım etmesi ve bu nedenle fazla mesai yapması beklenir.
3	Böyle bir kişiden, yöneticisi istekte bulunduğu anda, fazla mesai yapmaksızın yardım etmesi beklenir.
2	Böyle bir kişiden yardım etmesi istendiğinde, kendisinin çok işi olduğunu söyleyerek reddetmesi beklenir.
1	Böyle bir kişiden yardım istendiğinde, başkalarının işlerini yapma konusundaki yeteneklerini eleştirmesi beklenir.
EN DÜŞÜK PERFORMANS	

Davranışsal beklenti ölçeğinin, öbür yöntemlere göre daha az yanlılığa yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların personele kolay açıklanabilmesi ve personelin bu sonuçlardan performansını yükseltme yönünde kullanılabilmesine olanak tanınması aşlıca yararlarıdır. Yöntemin sayılan yararları yanında bazı sakınca ve kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve emek gerektirmesi, performans ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, iş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesi, yöntemin temel sakınca ve kısıtlılıklarını oluşturmaktadır.

Bu sakınca ve sınırlılıkları gidermek için temelde davranışa dayalı değerlendirme ölçeklerine benzeyen “Davranışsal Gözlem Ölçekleri” geliştirilmiştir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:185).

ii. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales-BOS)

Davranışsal gözlem ölçekleri, davranışsal beklenti ölçeklerinin sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti ölçeklerinde, kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar ölçekte değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem ölçeklerinde ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözlemlene dercesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bu yöntemin davranışsal beklenti ölçeklerinden farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, davranışsal

gözlem ölçeklerinde sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri besleme sağlanması kolaydır ve bu nedenle de astlar tarafından kabul oranı öbür yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti ölçekleri için de geçerli olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır (Uyargil, 1994: 48).

c. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar performans düzeylerine göre sıralanırlar. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır (Uyargil, 1994: 37). Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler aşağıda daha ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır:

(1) Birbirinin Yerini Alma – Alternatif Sıralama

Alternatif sıralama yönteminde sınıflandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra, değerlendirmeci listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazar. Listedeki en az değerli çalışan da belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılır. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır. Sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olmaktadır (Barutçugil, 2002: 194).

(2) İkili Karşılaştırma

İkili karşılaştırma yönteminde personelin isimleri bir kağıda ya da kartlara yazılır. Daha sonra her personel öbür personel ile tek tek

karşılaştırılarak performansı ötekinden yüksek bulunan personelin isminin karşısına ya da kartına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi karşısına ya da her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:176).

Bu yöntemle; performans sıralaması kolaylıkla elde edilir, her işgören birbiriyle kıyaslanmış olur ve böylece kademe düşürme ya da işten ayrılma kararları alınması kolaylaşmış olur.

Ancak bu yöntemin de bazı dezavantajları bulunmaktadır. İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar. Aynı zamanda değerlendirici yanlışlarına açık bir yöntemdir. İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından güdüleme sonuçları da ortaya çıkabilir (Eraslan ve Algün, 2005: 98).

(3) Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, değerleyicilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım göstermelerine karşın, bazı değerleyiciler çok merhametli iseler işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında ya da orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir.

Bir anlamda bu, değerlendirme ölçeği sürecinin bir varyansıdır. Yöneticilere ya da değerleyicilere, önceden belirlenmiş oranlara göre işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir.

En yaygın dağılım kalıbı;

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Bu dağılıma göre; ön koşul olarak işgörenlerin %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içerisinde, %40'ı orta performans grubunda, %20'si iyi grubunda ve sonra gelen %10'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır (Bingöl, 1998: 243).

Performans değerlendirme, yakın zamana kadar bireysel değerlendirmeler için kullanılırken, işletmelerde uygulanan takım/çalışma grupları ve örgütsel bütünlük yaklaşımları ile değişime uğramış; hem birey, hem grup, hem de örgüt değerlendirmeleri için kullanılan bir uygulama haline gelmiştir. Örgütlerin, işlerin ve işgücünün yapılarındaki değişimler ile pazarın ve işletmelerin iç ve dış dinamiklerindeki gelişmeler, örgütlerde işlerin ve rollerin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Bu da her bir işlevsel alandaki işlerin değerlendirilmelerinin önemini arttırmıştır. Özellikle, kalite ve müşteri memnuniyetine vurgu yapan, performans değerlendirme yapılan bireylere ilişkin bilgilerin çok yönlü bir geri bildirim ile elde edilmesi gereğini uygulamaya taşıyan yöntemler giderek önem kazanmış ve yaygınlaşmıştır (Gök, 2006: 43).

Bu bakış açısıyla geliştirilen öbür performans değerlendirme yöntemlerinden “Takım Bazlı Performans Değerlendirme”, “360 Derece Performans Değerlendirmesi” ve “Coaching (Özel Rehberlik)” daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

d. Takım Bazlı Performans Değerlendirme

Takım performansının ölçümü yönetim literatürüne yeni girmiş bir konudur. Oysa takım ve takım çalışması kavramlarının literatürde yaygınlaşması çok eskilere gitmektedir. Takım performans ölçümünün göreceli olarak daha yeni bir inceleme alanı olmasını temelinde, kültürel farklılığın yattığı söylenebilir. İşletme yönetiminde takım çalışmasının ne denli önem taşıdığını ortaya koyan, Japon işletmeleridir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 108).

Son zamanlarda işletmelerin takım bazlı örgütlere yönelmeleri nedeniyle performans değerlendirmesi de takım bazında ele alınabilmektedir.

Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımın performansı yalnızca kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri , işletme politikaları, takımın işlevi içi gerekli girdiler, öbür takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu ya da olumsuz yönde takımın performansını etkileyebilir.

Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Erdil, 1998: 168).

Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili etmenlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma azmi gibi etmenler incelenmektedir.

Takım bazlı performans değerlendirmede üç etmenden yararlanılır:

1. Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme miktarı: takımca başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarıyla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyetiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir skor haline getirilir. Bu skor takımın her üyesine tahsis edilir.
2. Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
3. Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: bu kişinin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

Takım bazlı performans değerlendirmesinin başarısı için şu koşulların oluşması gerekir:

1. Firmada çalışanları; performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
2. Ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak,
3. Amaçlara göre performansı izlemek,
4. Çalışanlara geri bildirim yapmak,
5. Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek (Sabuncuoğlu, 2000: 182).

Özellikle bu uygulama çalışanların doğrudan denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı sistemin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Ünal, 1998: 23).

e. 360 Derece Performans Değerlendirmesi

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin %40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır.

Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir biçimde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir (Bayram: 52).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerden derlenen sipariş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirildiği yaklaşımdır (Bayraktaroğlu, 2003: 109).

360 derece performans değerlendirmesinin önemli bir özelliği, yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmasıdır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel

olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır (Bayram: 55).

Yöntemin adındaki 360 derece de değerlendirilen kişinin çevresini (görev icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların yalnızca üstleri tarafından değerlendirildiği öbür değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir. Dahası birçok kişiden toplanan sonuçların etkisi tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı konusundaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Son yıllarda şirketlerde ortaya çıkan yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlendirmesi yöntemini kullanmaya yöneltmektedir. Özellikle 1980'lerin ortalarından başlayarak örgütlerin yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında ortaya çıkan artışlardır. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları konusunda bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü, matriks ve proje tipi örgüt yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje sırasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden ötekine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir örgütte çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, örgütler hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın örgüt yapılarına

dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme olanağı yoktur.

Örgüt kültüründe ortaya çıkan değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Örgütsel alanda oluşan değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır. Bu değişimle birlikte yalnızca yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi olmuşlardır. Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt düzeylerine kadar ulaşmıştır. Yalnızca çalışanlar değil şirketin ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) şirketin karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri şirketlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu gelişmeler müşterilerin de şirketlerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kılmıştır. Şirketler çalışanların ve örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma yoluna gitmişlerdir. Başarı ve takdir, kritik performans etmenleri ve yeteneklerine bağlanmıştır. Örgütsel yetenekler bir örgütü ötekinden ayıran özellikler olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamıştır (Turgut: 63).

360 derece geri bildirimin özellikle çalışan açısından belirgin yararları bulunmaktadır:

1. Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
2. Kişi, birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
3. Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.

4. Çalışan için performans beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
5. Çalışanlar ile yöneticiler arasında açık odaklanmış iletişimin temelini oluşturur.
6. Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini kolaylaştırır.
7. Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.
8. 360 derece geri bildirim ayrıca müşteriler için de yararlıdır. Bu yöntem değerlendirme sürecinde müşterilere de söz hakkı tanıyarak, konuyla ilgili yararlı bilgi sağlar (Bayraktaroğlu, 2003: 110).

Ayrıca bu yöntem ile, yönetici çalışanı konusunda tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde etmesine olanak tanınmış olur. Bu yolla yönetici personelini daha iyi tanımış olur (Turgut: 63). Aynı zamanda, 360 derece değerlendirmenin özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir biçimde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir (Bayram: 56).

Tüm avantajlarına karşın 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da bulunmaktadır:

1. Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan yanlışlarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu yanlışları dikkate alma olanağı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça yanlışları gözden kaçırma olasılığı artar.

2. Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.

3. Bir başka öge, değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

4. Örgütte otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini benimsemekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu nedenle zorlukla karşılaşılabilir.

Yöntemin uygulanmasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı yanlışlar ise şu biçimde olabilir:

1. Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri saptanmıştır. Buna performans değerlendirmesinde tevazu etmeni adı verilmiştir.

2. İş arkadaşlarının (eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olamadıkları saptanmıştır.

3. Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlendirmeden yanlış sonuçlar çıkabilir.

Bu aksaklıklar sonucunda bazı şirketlerin 360 derece performans değerlendirmesi uygulamasını durdurdukları ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Ancak bu, yöntemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bunun yerine yapılması gereken, yöntemi

kullanmaya başlamadan önce örgütün gerekli hazırlıkları yapması ve bir güven ortamının sağlanmasıdır. Bu yöntemi kullanmaya karar vermiş bir şirket öncelikle çalışanların bu yönteme alışması için bir ya da birkaç yıl boyunca gelişme programları uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı hemen şirketin tamamında değil tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçiş zemin hazırlayacaktır. Bu yöntemden tam verim alabilmenin bir şartı da işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesidir. Çalışanlar yöntemin cezalandırma amacıyla değil hem şirket hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir. Son olarak, 360 derece görüşmelerinden elde edilecek veriler hazırlanan raporla sona ermemeli danışmanların üzerinde anlaştıkları hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını ve şirket içi ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir (Turgut: 66).

f. Coaching (Özel Rehberlik)

Bu teknik, becerileri geliştirmek, çalışanların kişisel gelişimlerini hızlandırmak, işletmedeki karmaşık işlerin üstesinden gelmek ya da güvenebilecekleri bir akıl hocasıyla özel ilişkiye girmek isteyen çalışanlar açısından önemli ve gereklidir. Buna bağlı olarak, iş davranışlarını gözlemeyi, yargılamayı, sonuçların geri beslenmesinin yapılmasını kapsamaktadır.

Özel rehberlik yaklaşımıyla değerlendirme sürecinde, işletmelerdeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan tutum ve davranışların iş gereklerindeki standartlara bağlı olarak, değerlendirme operasyonlarıyla analiz edilmesi sonucunda iyileştirilmesi/geliştirilmesi söz konusudur.

İşletmelerde insan kaynaklarının çeşitli nedenlerle özel rehberlik yöntemine dayalı değerlendirmeye tabi tutulduğu görülmektedir. Bu tarz bir değerlendirme sürecinin kaynağında iş yaşantısına bağlı rehabilite olma talepleri bulunmaktadır. Kimi zaman iş yoğunluğu ve karmaşanın getirdiği yorgunluk, gerilim ve stres; kimi zaman mesleki gereklerin yerine getirilememesi; kimi zaman da iş yaşantısında değişikliklerin getirdiği performans sorunları bir özel rehberlik değerlendirme sürecini başlatmaktadır.

Bu yönüyle özel rehberlik tekniğiyle performans değerlendirme yöntemi ile standartlaştırılmış performans değerlendirme yöntemleri arasında bazı farklılıklar vardır. İşletmelerdeki olağan performans değerlendirme belli dönemlerde bireyin performansının gözden geçirilmesini içeren bir rutindir. Özel rehberlik tekniği ile değerlendirme ise aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Öte yandan, performans değerlendirme sürecinde özel rehber ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven temel olmalıdır. Bu nedenle, rehber ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışanı ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yeteneklerini iyi kullanabilen birisi olmalıdır. Risk alabilmeli ve uygun kararların alınmasını astlarıyla birlikte belirlemesi mümkün olmalıdır (Akın, 2002:102).

IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE OLASI YANLIŞLAR VE SORUNLAR

Performans değerlendirmelerinde zaman zaman çeşitli yanlışlar yapılmaktadır. Bu yanlışlar, performansı yüksek çalışan ile performansı düşük çalışan arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanlar, yöneticilere ve sisteme olan güvenlerini kaybederken, performansları gerçekte olduğundan

daha yüksek değerlendirilenler hak etmedikleri pozisyonları ya da ödülleri alabilmektedirler. Sistemin adaletli ve etkili olabilmesi için olası sorunları belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak gerekir.

Performans değerlendirmesinde kullanılan tekniğe ya da sisteme bağlı olmaksızın birçok sorunlarla ve sınırlamalarla karşılaşılır (Barutçugil, 2002: 229).

Performans değerlendirmesinde karşılaşılabilecek olası hataların bazıları Tablo 1.2.'de gösterilmiştir:

Tablo 1.2. Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları

İşe Bağlı Hata	Değerlendirici Hatası	Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar
-Sonuçların iyi belirlenmemesi	-Kişi değerlendirmede sübjektif davranma	-Değerlendirme sisteminin örgüt amacına ve işe göre değişmemesi
-İşin performans standardının belirli olmaması	-Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma	-Değerlendirme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması
-Düzenli ya da programlı olmayan bir iş	-İşi anlamak, kişiyi değerlendirmek için yanlış gözlem yapmak	-Değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi
	-Değerlendirme formlarını yanlış kullanma	-İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararları öbür yöneticilerce kabul görmemesi
	-Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	

Kaynak : (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 69)

A. Değerlendirmeye Karşıt Fikirler

Bir performans değerlendirme yönteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir. Yapılan değerlendirmelerin ve çalışana verilen geribildirimlerin etkinliği, değerlendirilen konumundakilerin performans değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır.

Değerlenenlerin performans değerlendirmeden algıladıkları memnuniyet derecesinin; değerleyici davranışı, kullanılan değerlendirme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve alınan değerlendirme skorundan anlamlı bir biçimde etkilendiğini belirtmektedir. Böylece, değerlendirme sürecinde yapılacak bir değişiklik, çalışanların sistemden duydukları memnuniyet düzeyini değiştirecektir. Bu durum yalnızca yapılan değişiklikten değil aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının değişmesinden de kaynaklanabilir. Çalışan, performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, örgütün performansını arttırmaya yönelik etkinliğini de azaltmaktadır (Çakmak ve Biçer, 2006: 5).

B. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar

Değerlendirme sistemleri kötü planlanmış ise çabaların sonuçları yetersiz ve yararsız olacaktır. Performans değerlendirmesi için kullanılan kriterler çok önemlidir. Kriterlere göre örneğin, yalnızca eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek ya da kişisel özelliklere önem verip performansları göz ardı etmek değerlendirmenin doğru sonuçlanmasını engelleyebilir. Bazı sistemler ise yöneticileri gereksiz yere uğraştıklarını düşündürecek kadar fazla bürokratik işlemleri ve zaman harcanmasını gerektirmektedir. Bu sorun, sistemin örgüte ve gereksinimlerine uygun olarak tasarlanmamasından ya da uygulama sırasında yöneticiler ya da uzmanlar tarafından fazlaca abartılmasından kaynaklanabilir (Barutçugil, 2002: 230).

Performans değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılamaması gibi yanlışları kapsar. Ayrıca, değerlendiricinin konuyla ilgili olarak eğitilmemesi de sisteme ilişkin yanlışların ortaya çıkmasına neden olabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 288).

C. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar

Performans değerlendirmede; değerlendirmeden daha önemlisi değerlendirmecidir. Çok iyi hazırlanmış değerlendirme araçları, bunları uygulayan ve yorumlayanın yetersiz olması karşısında çok kötü sonuçlar verebilirler. Yönetici değerlendirmenin sübjektif yargısı olduğunun farkına varmalı, konu ile ilgili elde etmesi gereken bilgileri mümkün olduğunca doğru ve tam olarak almalıdır. Değerlendirdiği personel ile de değerlendirme nedenlerini, temelini ve sonuçlarını paylaşabilmelidir. Yargılarını hangi temeller üzerine yapacağı ile ilgili olarak işin başında astları ile iletişim kurmalı, performans değerlendirme için kayıtlar tutmalıdır. Formal değerlendirme görüşmesinde; yönetici, performansın elle tutulur örneklerini vermeli, belirgin zayıf ve güçlü yönleri ayrıntılarıyla belirtmeli ve performans problemlerini belirterek bir hareket planı geliştirmelidir (Yalçın ve Doğruluk, 2006: 346).

Değerlendiriciden kaynaklanan belli başlı sorunlar şunlardır:

1. Müsamaha ve Katılık (Aşırı Olumluluk-Olumsuzluk) (Belirli Puanlara/Derecelere Yönelme)

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma

eğilimindedirler. Başka bir deyişle, bu değerlendiriciler “kıt ya da bol notlu öğretmenlere” benzerler.

Müsamaha, bir değerlendiricinin örgütte çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek göstermesidir. Müsamaha hatası yapan yöneticiler, işgörenleri performanslarından dolayı sorumlu tutmak için bir neden olmadığını düşünerek ya da onları motive etmek amacı ile işgörenlerin performanslarını bulunan performanslarından daha yüksek değerlendirirler.

Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:

1. Astları tarafından sevilme arzusu.
2. Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek.
3. Öbür değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının daha az yararlanacakları çekincesi.
4. Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olma isteği.
5. Kendi astlarının öbür bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği.
6. Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği.
7. Örgütteki standartların aşırı derecede düşük olması.

Müşamanın zıttı ise katılıktır. Katılık işgörenlerin ulaştıkları performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir. Yönetici performansı küçümser, çalışanların yanlışlarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat çeker. Bu değerlendirmeler performansı azaltır.

Değerlendirmede olumsuz/düşük puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

1. Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı çekincesi.
2. Kendisini kusursuz ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu.
3. Örgütlerdeki standartların aşırı derecede yüksek olması (Bayraktaroğlu, 2003: 95).

2. Ortalama Puan Verme Eğilimi (Merkezi Eğilim Hatası)

Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda başka bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktalardaki puanlardan/derecelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama başarı düzeyinde değerlendirmesidir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu yanlışlar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.

Orta derece/puanlara yönelmenin çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici eğer astının performansı konusunda yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin

gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Ayrıca bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım şirketinin kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta faaliyetlerini sürdürmesi gibi. Bu gibi durumlarda astını gözlemlene olanağı sınırlı olan (özellikle belirli performans boyutlarında) yönetici çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. Ancak bu gibi durumlarda da, söz konusu astın değerlendirilmesinde öbür bazı kişilerin değerlendirilmelerine başvurulması (örneğin, müşteriler, iş arkadaşları vb.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu yanlışın önlenmesinde yardımcı olacaktır (Kaynak, Adal vd., 1998: 224).

3. Hale Etkisi (Halo Effect)

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda yanlış değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre yanlış değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan başka bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır.

Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, öbür performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi. Özellikle değerlendirci, kişi konusunda gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür yanışları yapma ihtimali artmaktadır (Uyargil, 1994: 74).

4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak biçimde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür yanışların unutkanlıktan kaynaklananlarını önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu yanışı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki yanışlarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada önemli olan konu, eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru yalnızca yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından yine eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönembası ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz ardı etmemelidirler (Kaynak, Adal vd., 1998: 225).

5. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyondan etkilenecek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler.

Özellikle sıralama yöntemi bu yanlışın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu yanlışın önlenmesine yardımcı olacaktır (Uyargil, 1994: 81).

6. Benzerlik Hatası (“Benim Gibi” ve “Benden Farklı” Görme)

“Benim gibi” olarak adlandırılan hata kaynağında, değerleyici, kendininkine benzer davranışlar sergileyen astını hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerlendirir. “Benden farklı” hata kaynağındaysa bunun tam tersi yaşanır (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

7. Tarafsızlık Eksikliği-Kişisel Önyargılar

Örgütlerde performans değerlendirmelerinde objektifliği hiç elden bırakmamak gerektiği halde örgütlerde en çok karşılaşılan sorunlardan

birisidir. Performans değerlendirmeleri yapılan işi, üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerekleştiriilir. Ne var ki kişilik, davranış ve öbür kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici sübjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin içine girmesi, işteki performansa dayalı objektif değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır.

Performans değerlendirmede saptanması ve düzeltilmesi en zor sorunlardan birisi de değerlendirmeye önyargı karışmasıdır. Objektif olamama sorununda da yaşandığı gibi, değerlendirmecinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilebilecek sonuçları etkiler. Yönetici ya da denetçilerin, bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekebilir. Değerlendirme sürecinden önyargıların ayıklanması hem örgütün hem de kişilerin yararına olacaktır. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve öbür önyargı çeşitleri işgörenlerin performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 96). Ayrıca, değerlendirme kriterleri de standartlaştırılmalıdır, öyle ki, her bir işgören aynı kritere göre değerlendirilmelidir, ancak bunu kolayca programlanabilir olmayan bazı işlerde sağlamak zordur (İbicioğlu, 2006: 85).

8. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Başka bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin, “vasat” bir işgören başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek başarı düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları önerilmektedir (Kaynak, Adal, vd., 1998: 226).

9. Tek Ölçüt Hatası

Genel olarak bir elemanın yaptığı iş birçok görevden oluşur ve bu görevler iş tanımlarında belirlenir. Eğer yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte göre yaparsa ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin tam olarak yapılması gerekirken, yönetici tek ölçütle yetinir ve performans değerlendirmesi bu biçimde yapılırsa, işgörenler yaptıkları işlerin tek önemli parçasının bu iş olduğu şeklinde yanlış bir kanıya kapılırlar. Öbür işler, işgörenin nezdinde değerlerini kaybederler. Sonuç olarak sağlıklı bir değerlendirme yapılamaz ve örgüte yarardan çok zarar getirir (Bayraktaroğlu, 2003: 97).

10. Farklı Kültürler

Her değerlendirmeci farklı kültür ve altyapılardan gelmektedir. Bu nedenle, farklı kültür ve alt yapılardan gelen değerlendirmecilerin personeli değerlendirirken bazı yanlışları yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin, batı kültür ve değerlerine göre eğitim görerek kendisini yetiştirmiş bir Alman yönetici, doğu kültürüyle yetişmiş bir Türk, Japon ya da Pakistan kökenli bir çalışanın performansını değerlendirirken yanlış yapabilir. Bu nedenle, farklı kültürlerle üye kişileri değerlendirirken kültürler arasındaki farklılıkların bilincinde olmak gerekir. Aksi takdirde, doğru ve güvenilir bir performans değerlendirmesi yapıldığı söylenemez (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 218).

11. Atıf Hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (içsel atıf). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf). Örneğin, bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz.

Temel atıf hatası ise, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini dışsal etmenleri dikkate almaksızın kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle durumsal/çevresel etmenlerin günümüz çalışma yaşamında ne denli önemli olduğunu düşünecek olursak, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha iyi anlaşılacaktır (Uyargil, 1994: 81).

Karşılaşılan bu problemlerin dışında sendikaların tepkisi de karşılaşılan başka önemli bir sorundur. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda performans değerlendirmesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlendirmesine gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi seçerler. Örgüt içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelini değerlendirmede yoğunlaşmasına neden olmuştur (Sabuncuoğlu, 1994: 188).

Tüm bu hatalardan korunabilmek ya da bunların etkilerini en aza indirebilmek için bazı önlemlerin alınmasında yarar vardır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 290):

1. Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
2. Değerlendirmeci değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
3. “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendirmeciye değişik çağrışımlar yaptıracığından kullanılmamalıdır.
4. Bir kişi aynı anda ya da kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlendirmemelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlendirmecinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
5. Değerlendirmede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
6. Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

V. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI

Performans değerlendirmesi zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları konusunda bilgi vermek ve onları yeni çabalar için yüreklendirmektir.

Performans değerlendirmede temel olan, elde edilen sonuçların kişiye ulaştırılmasıdır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini

verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici öbür maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara yansıtılması değil uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı: 337)

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir:

A. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Öğrenme kuramlarında belirtildiği gibi, kişiler için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Bu beklentinin çoğunlukla haklı ve gerekli de olduğu rahatça söylenebilir. Bu nedenle kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke, performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç, yüksek performans ve yüksek performansı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı

+ performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkcı: 338).

B. Kariyer Yönetimi

Kariyer bir bireyin ilgili işlerde statüsünün, sorumluluğunun ve aldığı ödüllerin artması süreci olarak tanımlanır. Kariyer bir örgütte ortaya çıkabileceği gibi örgütler arasındaki geçişlerle de olabilir. Bir bireyin başarılı bir kariyere sahip olabilmesi şans, personel durumları, bireysel rekabet, yaratıcılık, risk almaya yatkınlık, fırsatları yakalayabilme gibi bir takım etmenlere bağlıdır (İbicioğlu, 2006: 89).

Geniş anlamda kariyer ise, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, yalnızca onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır.

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler ve örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde kişinin kariyerindeki başarısını yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması, statü ve prestij kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bunların ötesinde, çalışanlar yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu duymaktadırlar. Ayrıca, kişiler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip, sorumluluk yüklenerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini de çalışma yaşamında tatmin etmek istemektedirler (Yalçın, 1985: 105).

Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş performansları, ilişkileri konusunda veriler içerdiğine göre onun gelecekteki performanslarını tahmin aracı başka bir deyişle kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimseyemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. Yerinden, görev tanımından, ilişkilerinden mutsuz olanlar vardır. Tüm bu veriler insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Çünkü iş yerinde mutlu olan kişiler verimli olabilirler. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır (Fındıkçı: 339).

C. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütte araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her örgütsel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, örgütün stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans Yönetim Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili

olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uyargil, 1994: 5).

D. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına gereksinim vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş performanslarının değerlendirilmesi ve gerektirdiğinde danışmalık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir (Yüksel, 1998: 178).

E. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile performans arasında küçümsenmeyecek bir ilişki vardır. İşletmede yapılacak iş düzenleme ve iş zenginleştirme çabalarının, bu çalışmalara bağlı olarak yapılan görev değişikliklerinin temel yaklaşımı işgörenlerin performanslarının azalmasının önlenmesidir. İş zenginleştirme, başka bir deyişle iş çeşitliliğinin artırılması, işin birden fazla özel amacı içine alacak biçimde bir işgörenin bünyesinde toplanması olayıdır. Bu davranışın klasik iş düzenlemesinden farkı işgörenin aynı iş tanımını içerisinde birden fazla davranışı gerçekleştirmesidir. İş rotasyonu ise, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğinin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük ya da haftalık olarak kişinin işinin değiştirilmesi işlemi iş rotasyonudur. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır (Erdoğan, 1991: 236).

Örneğin, sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzer sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması zor elemanlar ise, rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişi daha başarılı olabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir ya da işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 300).

F. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi ya da işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa bile performansı yüksek olan kişilerle işe devam edilmesi, sürekli düşük performans gösteren kişilerle çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak, burada işten çıkarma kararında yalnızca performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 301).

Sistemin hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Örgütlerde performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir.

Sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak, tüm çabalara rağmen başarısız

elemanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır (Uyargil, 1994: 8).

G. Öteki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Performans değerlendirmesi çok yönlü yapılırsa, sonuçları da çok yönlü olacaktır. Özellikle bu süreçte kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken fısıltı gazetesiyle yayılanlar insan kaynakları ve yönetim bakımından önemlidir. Bu bilgilere başka bir deyişle uygulamaların satır aralarında olup bitenlere duyarlı olunmalıdır. Performans değerlendirme süresince özellikle görüşmeler sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda ilginç verilere ulaşılabilir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgi edinilebilir. Bir anlamda performans değerlendirmesi ile kurumun bir fotoğrafı çekilmiş olur. Bu fotoğraf insan kaynakları uygulamaları bakımından birçok anlamlar taşımaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına ışık tutması sağlanmalıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 301).

Çıktıları ile öbür insan kaynakları sistemlerine veri sağlamayan ve öbür sistemler ile entegre bir şekilde işlemeyen performans değerlendirme sistemlerinin genellikle çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bir kültür olarak örgüte yerleşmesi mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda günümüz işletmelerinde, insan kaynakları yönetiminde kullanılan ücret yönetimi, performans değerlendirmesi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi gibi tüm sistemlerin birbiri ile geçişim içinde olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, bir sistemin çıktısı durumundaki veri, başka bir sistemin girdisini oluşturmaktadır (Yetişkin, 2010: 53).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KAMU PERSONELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu personelinin değerlendirilmesi, personelin bir yıl içindeki tutumlarının ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki performanslarının, verimli olup olmadıklarının idare tarafından izlenmesi ve ölçülmesidir. Başka bir deyişle, değerlendirme, personelin yeterliliği, ehliyeti hakkında bir yargıya ya da sonuca varmadır.

I. KAMU KESİMİNDE PERSONELİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu Kesimi, ülke ekonomisinin kıt olan kaynaklarının optimal dağılımı ve kullanımı, ihtiyaçların en etkin düzeyde karşılanması bakımından büyük önem taşımaktadır. Kamu maliyesinin kaynaklarının kullanımı, dağılımı ve genel iktisadi yaşamın yönlendirilmesi bakımından önemli etkileri mevcut olup; devlet yüklenmiş olduğu mali, sosyal ve ekonomik görevleri çeşitli kurumları aracılığıyla yerine getirmektedir. Söz konusu görevlerin yerine getirilmesi ve yönlendirilmesi, kamu maliyesi içinde temel itibarıyla kamu sektörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Kamu sektörü dar ya da geniş anlamda ele alınabilmektedir. Dar anlamda kamu sektörü; merkezi yönetim kuruluşlarını; geniş anlamda kamu sektörü ise, merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşları, parafiskal kuruluşlar ile kamu girişimlerini kapsamaktadır (Akdoğan, 2005: 29).

İster kamu kesiminde ister özel kesimde olsun bir örgütte çalışanların değerlendirilmesi, örgütün amaçlarına varma çabasında zorunlu bir işlemdir. Her ülke kamu personelinin kendi değerlerine ve değerlendirme kriterlerine göre değerlendirmektedir. Ülkemizde de kamu personelinin değerlendirilmesi

1986 tarihli 1986 tarihli Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre yapılmaktadır.

A. Sicilin Önemi

Yönetenler ve yöneticiler başında bulundukları örgütü en verimli bir şekilde çalıştırmak isterler. Örgütlerin verimli çalışması iyi nitelikte eleman sağlanması, elemanların iyi yetiştirilmesi ve iyi çalışanların önemli mevkilere getirilmeleri ile mümkün olur. İyi elemanın sağlanması ve iyi çalışanların işbaşına getirilmesi, herkesin yeterliliğine göre hakkının verilmesi için memurların ne durumda olduklarını, başarı ve başarısızlıklarını gösteren kayıt ve belgeler gerekir. İşte bunun için sicile gereksinme vardır. Sicil sisteminin iyi olması memurun daima dikkatli çalışmasını sağlar, amiri de memurunu izlemeye zorlar. Memur ilk kez işe yerleştirilirken ne kadar dikkatli davranılırsa davranılsın, sonradan çalışmalarının sürekli olarak izlenmesi gerekir. Memurun iş başında daha önce ortaya çıkmayan yetenek ya da kusurları ortaya çıkabilir.

Personelin geleceği, kademe ve derece yükselmeleri aldığı sicile göre yapılmaktadır. Öte yandan sicil, yönetim açısından da büyük önem taşımaktadır. Yönetimin verimli çalışması, iyi elemanlar sağlamasına ve iyi eleman çalıştırmasına bağlıdır. Yönetim, iyi çalışan elemanları ancak iyi bir sicil sistemi ile saptayabilir. Bu bakımdan, memur sicilleri hem çalışanların ve hem de çalıştıranların yararına hizmet etmektedir.

Bundan başka siciller, memurların yer değiştirmesinde, işten çıkarılmasında, emekliye sevkinde, sınav sonuçlarının değerlendirilmesinde temel olur. Eğitime duyulan gereksinmeyi ve eğitim programlarının başarı derecesini ortaya koyar.

Personel değerlendirmesi, aşağıdaki sonuçların elde edilmesine yaramalıdır:

1. Personelin alışması değerlendirilmelidir.
2. Amirin personel hakkındaki gerçek düşüncesi anlaşılmalıdır.
3. Personelin eksikliklerinin düzeltilmesi, tamamlanması ve zayıf yönlerinin iyileştirilmesi sağlanarak geleceğe hazırlanmalıdır.
4. Personelin değerlendirilmesi, amirin iş arkadaşlarının ve aynı zamanda amir olarak kendisini daha iyi tanımaya yaramalıdır.

Personel değerlendirilirken dikkatli olunmalıdır. Personelin iyi yönlerini takdir ederken, belirli çalışmalar anımsanarak takdir edilmelidir. Bunda aşırılığa kaçmamalıdır. Personele serzenişte bulunmakta da aynı titizlik gösterilmeli, eleştirilen çalışmalar belirtilmelidir. Hiç kimse kendisine söylenen, belirlenen kusurlarına karşı duygusuz değildir. Ancak bu kusurları da abartmamalıdır.

Yöneticinin serzenişleri çok çabuk öğüt biçimine dönüşmelidir. Değerlendirme alışmaları açıklık ve basitlik ortamı içinde olmalıdır. Kendisine sicil verilen, değerlendirilen memur, yöneticisinden gerçek bir yardım görmelidir.

B. Sicil Doldurma İlkeleri

Personel hakkında doldurulacak sicillerin güvenilir olması gerekir. Bunun için memurun, sicilin ilgili olduğu yıl içinde amiri ile beraber çalışmış olması ve amirinin sicil doldurabilecek derecede memur hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu da ancak amirin memuru izleme ve denetimi ile olanaklı

olur. Amir denetlediği memurlar hakkında gözlemlerini kaydedeceği bir defter tutmalıdır.

Sicil, memura en yakın amir tarafından doldurulmalıdır. Çünkü memuru en iyi tanıyan, en yakın amiridir. İş durumunu en iyi ancak amir bilebilir. Ancak duygusal ve taraf tutan davranışlara engel olabilmek için etkili bir denetim sistemine, birinci sicil amirinin yanında ve onun üstünde ikinci bir sicil amirine de gereksinim vardır.

Sicil formları basit olmalı, içindeki bilgiler personelin atanmasında, yükselmesinde, yer değiştirmesinde ve eğitiminde yol gösterici özellikte olmalıdır.

Sicillerin kusursuz doldurulması için sicil amirlerinin sicil formlarını doldurma şeklini iyi bilmeleri gerekir. Bunun için sicil amirlerinin eğitilmeleri ya da sicil doldurmaya ait bazı kuralların kendilerine tamim, rehber vs. ile açıklanması yararlı olur. Sicillerde birlik sağlamak, aynı nitelik ve yeterliliğe sahip memurlara verilecek sicillerde denge sağlamak bakımından, sicil amirleri yetiştirilmeleri ve hatta formlar üzerinde pratik çalışmalar yapılmalıdır. Uygulamalı çalışmada bir memur örnek alınarak bu memurun değişik nitelik ve çalışma biçimleri anlatılır. Herkesin, tasavvur edilen bu memur hakkında sicil doldurması istenir. Böylece verilen siciller ya da notlar karşılaştırılarak, farklı notlar ya da siciller tartışılabilir.

Sicil dolduran amirler özellikle aşağıdaki konularda dikkatli davranmalıdır:

1. Amir kişisel sempati ya da antipatilerinin etkisinde kalmamalıdır.
2. Memur işine göre değerlendirilmelidir.
3. Memurun yaşının, kıdeminin, aylığının sicile etkisi olmamalıdır.

4. Memur bütün sicil dönemindeki çalışmalarına göre değerlendirilmelidir. Tek bir olay ya da başarısızlık göz önünde tutularak tümü aynı yargıyla değerlendirilmemelidir.

5. Eski sicillerin etkisinden uzak olmalıdır.

6. Her nitelik ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Tortop, 1994: 132).

C. Sicilin Doldurulması

Kamu kesiminde personelin değerlendirilmesi bir yandan memurun görev yerinin değiştirilmesi, meslekte ilerlemesi açılarından önemlidir. Öte yandan da, memura hatalı ve aksayan yönlerini düzeltme olanağı vermesi açısından dikkate alınmalıdır. Ayrıca bu değerlendirme, memuru çalıştıran kamu yönetimi örgütü açısından personelinin işindeki performans derecesini ölçmedir (Akgüner, 2001: 159).

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda personel performans değerlendirmesine ilişkin hususlar "Sicil" başlığı altında düzenlenmiştir. Buna göre, aday ya da asli memur olsun her devlet memurunun bir memur kütüğü, numarası, bir memur cüzdanı ve özlük dosyası bulunacaktır. Özlük ve sicil dosyaları, devlet memurlarının ehliyetinin tespitinde, kademe ilerlemesi, derece yükselmesi, emekliye çıkarma ve hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde en önemli dayanaktır (Ekinci, 2008: 182).

Kamu personelinin performans değerlendirmesi, 657 Sayılı Devlet Memurları Yasasının 109-121. maddeleri ve 18.10.1986 Tarih, 19255 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğiyle düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliğinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği durumları, sicil raporlarının biçimini, taşıyacağı soruları, sicil

raporlarının doldurulmasında uygulanacak not yöntemini, notların derecelendirilmesini, düzenlenme zamanını, uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bunları inceleyecek makamları, sicil raporlarının korunması ile görevli makamlara ilişkin esasları, sicil amirlerini ve öbür konuları düzenlemektir. Devlet memurlarının performansını değerlendirme görevi, birinci, ikinci ve gerektiğinde üçüncü derecedeki ita amiri tarafından yapılmaktadır. Birinci derece ita amiri, memurun ilk yöneticisini, ikinci derece sicil amiri, memurun görevli bulunduğu kurumun üst yöneticisidir. Birinci ve ikinci derece sicil amirlerinin değerlendirmeleri arasında büyük farklar bulunduğu takdirde üçüncü derece ita amiri devreye girer.

Yönetmeliğe göre; sicil amirleri sicil raporunu doldurdıkları her memuru;

a) Dış görünüşü (kılık, kıyafet),

b) Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,

c) Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,

d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,

e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları,

bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, ayrı açık ve gereğine göre kısa ya da teferruatlı olarak yazılır. Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

Memurların performans değerlendirmesinde puanlama (notlama) sistemi temel alınmıştır ve notlama, sicil raporu temel alınarak yapılır. Sicil raporları yılda bir kez aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Ancak aday memurların sicil raporlarının, birinci yılın sonunda en geç 15 gün içinde doldurulması zorunludur. Değerlendirme yapacak amirin, astı ile en az altı ay birlikte çalışması gereklidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 192).

Devlet Memurları yasası, sicil raporlarının taşıyacağı sorular, düzenleme zamanı, dolduruluş şekli, uygulanacak not usulü, değerlendirme kurullarının kuruluş ve çalışma usulleri, sicil not defterlerinin tutulması vb. esasların bir yönetmelikte saptanmasını öngörmüştür. Sicil amirlerinin kimler olacağı da her kurumun kendi çıkaracağı yönetmeliklere bırakılmıştır. Kurumlar, bu hükme dayanarak sicil yönetmeliklerini çıkarmışlardır (Tutum, 1979: 165).

Ayrıca değerlendirme yapacak sicil amirin, personelin geçmiş hizmetlerine ilişkin olarak da bilgi edinebileceği özlük dosyasını inceleme imkânı verilmiştir. Özlük ve sicil dosyalarının, devlet memurlarının ehliyetinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma ya da hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde başlıca dayanak olduğu ve kurum değiştiren memurlarının özlük ve sicil dosyalarının yeni kurumlarına eksiksiz olarak gönderileceği Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilmiştir.

Sicil amirleri, sicil raporlarında, memurlarını genel durum ve davranışlar, mesleki yeterlilik, yönetsel yeterlilik ve yurt dışı görev yeterliliği ana boyutları ile ilgili soruların her birini, 100 tam puan üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurun sicil notunu belirlerler. Her bir sicil amirince verilecek notların ortalaması alınarak memurun sicil not ortalaması belirlenir. Sicil notu ortalaması;

1. 59 puandan az alan memurlar yetersiz görülür ve kötü sicil almış sayılırlar,
2. 60 – 75 arasına alan memurlar orta derecede başarılı,
3. 76 – 89 arasında alan memurlar iyi derecede başarılı,
4. 90 – 100 arasında alan memurlar ise çok başarılı olarak değerlendirilir.

Sicil raporlarındaki sicil not ortalaması 60 ve daha yukarı olanlar “olumlu”, 60’ın altında olanlar ise “olumsuz” sicil almış sayılmaktadır. Sicil amirleri hakkında daha üst amirlerce yapılacak değerlendirmede, maiyetlerinde çalışanların sicil notu takdirindeki başarı dereceleri göz önünde bulundurulmaktadır.

İki defa olumsuz (60’ın altında) sicil notu alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanmakta, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığının emeklilikle ilgili hükümleri uygulanmaktadır.

657 Sayılı Yasanın 110. maddesine göre her devlet memurunun bir sicil dosyası hazırlanmakta ve sicil amirleri tarafından düzenlenen sicil raporları varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları ve memurların mal bildirimleri bu sicil dosyalarına konmaktadır. Sicil dosyası, memurların yeterliliklerinin belirlenmesinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükseltmelerinde, emekliye çıkartma ya da ilişkilerinin kesilmesinde dayanak olarak kullanılır.

D. Sicilde Gizlilik

Sicil raporları ve sicil dosyasının doldurulmasında gizlilik temel alınmıştır. Devlet memurlarının yetersizlikleri halinde sicil raporlarında yazılı

bulunan kusur ve eksiklikleri, uyarılmaları bakımından gizli bir yazı ile atamaya yetkili amirler tarafından kendilerine bildirilir. Ancak bu konuda itiraz hakkı bulunmaktadır. Devlet memurları, uyarının kendilerine ulaşmasından itibaren bir ay içinde itiraz haklarını kullanabilirler.

Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesinin gizlilik içinde yapılması eleştirilmektedir. Gerçekten de performans değerlendirmesi sonuçlarının açık biçimde personele bildirilmemesi, personelin kendi yetersizliklerini görerek, kendini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlayabilir. Ayrıca, değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataların belirlenerek düzeltilmesine olanak tanınır. Zira, gizli yapılan bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir. Personelin yapılan değerlendirmenin hangi ölçütlere dayandırıldığını bilmemesi değerlendirme sonuçlarına karşı güvensizlik duymasına yol açabilir. Personelin yaptığı işin sonuçları ile ilgili bilgi edinme gereksinmesi vardır. Bu gereksinmenin karşılanmaması insanlarda tatminsizliğe yol açabilir. Öte yandan Türk kamu kesiminde uygulanan performans değerlendirmesi süreçlerine personelin katılımı söz konusu değildir. Bu durum da çalışanların yönetimin tarafsızlığına olan güvenlerinin azalmasına yol açabilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 192).

E. Kademe İlerlemesi ve Derece Yükselmesi

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun "Kademe" başlıklı maddesinde, "Kademe, derece içerisinde, görevin önemi ya da sorumluluğu artmadan, devlet memurunun olumlu sicil almasına ve bulunduğu derecedeki hizmet süresine bağlı olarak aylığındaki ilerleyiş adımıdır" hükmü yer almaktadır. Ayrıca kanunda kademe ilerlemesinin şartları arasında olumlu sicil almış olmanın gerektiği de belirtilmiştir. Derece yükselmesine ilişkin maddede ise, "Sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte

bulunduğunun saptanmış olması şarttır.” ifadesine yer verilerek özlük ve sicil dosyasındaki bilgilerin kullanılmasına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Gerek kademe ilerlemesi gerekse de derece yükselmesi için “olumlu sicil” almış olmak gerekir.

Kademe ilerlemesi, görevin önem ve sorumluluğu artmadan aylıktaki ilerleyişi ifade etmektedir. Derece yükselmesi ise, 657 sayılı yasada tanımlanmamıştır. Ancak derece yükselmesinde genellikle memurun görev, yetki ve sorumluluklarında bir değişiklik, bir artış olması gerekir. Çünkü, derece belli bir görev, yetki ve sorumluluk düzeyini ifade etmektedir. Ancak uygulamada derece yükselmesi ile görev, yetki ve sorumlulukta bir artış olmadığı görülmektedir. Yükselme ya da terfi; ücret ile birlikte memurun yetki ve sorumluluklarındaki artışı ifade etmekte iken, memurun yetki ve sorumluluğunda bir artış olmadan yalnızca aylığında görülen artışın yükselme olarak kabul edilmemesi gerekir (Metin, 2005: 108).

F. Ödül ve Takdir

657 Sayılı Yasada başarılı memurların ödüllendirilmesi öngörülmüştür. Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara, merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilir ve takdirname personelin siciline işlenir. Yine olağanüstü başarılı memurlar, sınıflarına göre 1 ya da 2 aylığına denk parasal ödül alabilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 192).

G. Yükselme (Terfi)

Kamu yönetiminde yükselme (terfi) ise, bir memurun yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir memurluğa geçmesidir. Yükselme olanaklarının açık olması, memurları daha yaratıcı olmaya, daha verimli

çalışmaya, bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını geliştirmek için çaba göstermeye yönelten bir teşvik unsurudur. Planlı bir yükselme sisteminin amacı, yeterliliği üstün olan memurların gelişmelerine ve yükselmelerine fırsat vermektir.

Bu amaçla “Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” düzenlenmiştir. Devlet memurlarının bu yönetmelik kapsamındaki görevlere atanabilmeleri için gerekli olan öğrenim düzeyleri, kurumları tarafından çıkarılacak yönetmeliklerde unvanlar itibarıyla gösterilir. Bu yönetmelikte, görevde yükselme eğitimi, eğitim konuları, sınavlar, sınavların şekli, sonuçların duyurulması, sınav kurulu ve görevleri, özürhükümlerinin eğitimi ve sınavları gibi çok sayıda konu ele alınmış ve ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Böylece, yönetmelik kapsamındaki memurların yükselmeleri, liyakat ve kariyer ilkelerine uygun olarak, objektif ve tarafsız bir biçimde gerçekleştirilmektedir (Ekinci, 2008: 182).

H. Disiplin

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun disiplin cezalarının verilmesi ile ilgili maddesinde “Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmaları olumlu olan ve iyi ya da çok iyi derecede sicil alan memurlar için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir” hükmüne yer verilmiştir. Bu hüküm ile kanunda sayılan “uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve devlet memurluğundan çıkarma” cezalarından herhangi birinin verilmesini gerektiren bir fiil ya da halin işlenmesi durumunda, iyi ya da çok iyi derecede sicil alan memurlara bir alt disiplin cezası verilmesi mümkündür. Memurun “devlet memurluğundan çıkarma” cezası ile tecziyesini gerektiren bir eylemi karşısında geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmalarının olumlu bulunması ile birlikte iyi ya da çok iyi derecede sicil almış olan kamu görevlisi, kademe ilerlemesinin durdurulması gibi bir disiplin

cezası ile cezalandırılarak, sicil notu sayesinde memuriyetle ilişkisinin kesilmesi engellenebilmektedir (Metin, 2005: 109).

I. Kamuda Performans Değerlendirmesine Yöneltilen Eleştiriler

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği metninin eki olan Devlet Memurları Sicil Raporu örneğinde yer alan sorular incelendiğinde ve gözden geçirildiğinde, çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ve “personelin gerçekleştirdiği performans” gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı görülmektedir.

Devlet Memurları Sicil Raporu’nda, değerlendirilecek memurlarla ilgili olarak yer verilen sorulardan, özellikle sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, iş heyecanı, anlatım yeteneği, intizam ve dikkat, tarafsızlık, disipline uyma, beşeri ilişkiler vb. soruların kişisel özellikler ve niteliklerle ilgili sorular oldukları görülmektedir. Bu tür sorular, objektif olarak değerlendirmeye elverişli olmayan sorular olup, bu tür soyut birtakım kavramların sübjektif olarak değerlendirilmesi kaçınılmazdır.

Devlet Memurları Sicil Raporu’nda, yönetici durumundaki kamu görevlilerinin mesleki ehliyetleri (yeterlilikleri) ile ilgili sorular da, çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında görülen performans standartları ile desteklenmediğinden, yine sübjektiflik unsurunu devre dışı bırakmamaktadır. Örneğin, zamanında, doğru ve kesin karar verme yeteneğinin objektif ölçütleri nelerdir? Buna ilişkin bir açıklık olmadığından, değerlendiricinin kişisel takdiri söz konusu olabilmektedir. Bunun gibi yönetici personelin değerlendirilmesine ilişkin planlama, organizasyon ve koordinasyon yeteneği, temsil ve müzakere yeteneği, takip, denetim ve örnek olma yeteneği, mevzuat ve teknolojik gelişmelere uyum yeteneği gibi soruların da, mümkün olduğu kadar objektif ölçütlere, örneğin performans standartlarına göre

değerlendirilebilecek duruma getirilmesi gereklidir. Bir başka sorun da, sicil raporunda yer alan soruların (faktörlerin) derecelendirilme sorunudur. Raporda bulunan sorulardan yalnızca genel durum ve davranışlarla ilgili olanlar dışında tüm soruların 100 tam not üzerinden değerlendirilmesi yasa gereğidir. Ne var ki, her sorunun sayısal olarak değerlendirilmesinde birtakım güçlüklerle karşılaşılması olası olduğu gibi, not uygulaması ile değerlendirmelerde bazı zorlanmalara uğramak da mümkündür. Bu nedenle, faktörlerin derecelendirilmesi halinde daha tutarlı ve kolay bir değerlendirme gerçekleştirilebilir (Canman, 2000: 181).

Sicil amirlerinden kaynaklanan sorun ise, amirlerin sıralanması ile ilgilidir. İşgörenin birinci sicil amiri ona en yakın üstü, ikincisi bir sonraki üstü, üçüncüsü ise daha sonraki üstüdür. Amirlerin işgöreni yakından tanıma imkanı birinciden üçüncüye doğru gitgide zayıflamaktadır. Oysa sicil notunun bağlayıcılığı bununla ters orantılıdır. Çünkü birinci sicil amiri ile ikinci sicil amirinin verdiği notlar arasında en az 10 notluk bir fark varsa ya da bir sicil amirinin verdiği not sonucunda işgörenin sicili olumlu ya da olumsuz oluyorsa üçüncü sicil amiri devreye girmekte ve öbürlerine göre işgöreni en az tanıma imkanına sahip olduğu halde, üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi bağlayıcı olmaktadır. Eğer üçüncü sicil amiri yok ise, işgöreni birinci sicil amirine göre daha az tanıma imkânına sahip olan ikinci sicil amirinin değerlendirmesi temel alınmaktadır.

Bütün kamu kuruluşlarının sicil yönetmelikleri, görevdeki performansı ölçmekten öte personelin kişisel yönünü araştıran sorularıyla, genel olarak birbirine benzerlik göstermektedir. Memurun sicilinde bulunacak bilgiler, ayrılış sicilinin verileceği haller, sicil raporlarının şekli, taşıyacağı sorular, düzenlenme zamanı, ek sicil raporunun verileceği haller gibi hususlarda açıklamalara yer verilmiştir.

Öte yandan kamuda yöneticiler, sicillerin doldurulması için yeterli zamanı bulamadıklarını ileri sürmekte ya da sicillerin doldurulmasını sıradan

bir iş olarak görmektedirler. Oysa, iyi bir performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin taraflı davranmasını önlemede, personelin eksikliklerinin tespit edilmesinde ve hizmet içi eğitimde yararlı olacak ve personelin veriminin artmasını sağlayacaktır.

Sicil raporundaki olumsuz değerlendirmeler (personelin kusurları ve eksiklikleri) yanında olumlu değerlendirmelerin de personele açıklanması, personelin ileriye dönük olarak performansını geliştirmesine büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Hatta bu amaçla, olumlu ve olumsuz değerlendirme sonuçları üzerinde yıl sonunda ilgili personelle değerlendiricinin bir araya gelerek bir "değerlendirme görüşmesi" yapma olanakları üzerinde de durulmalıdır (Ekinci, 2008: 183).

Günümüz personel mevzuatındaki ödül, ikramiye ve teşvik sisteminin objektif kriterler gözetilmeden olağanüstü performansa bağlı bulunması ve sıkça işletilen bir yöntem olmaması çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. “Ne kadar çalışırsam çalışayım karşılığını görmüyorum” düşüncesi çalışanları durağanlığa sevk etmekte, verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (Şimşek, 2002: 19).

II. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE PERSONELİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ekonomik olayların gittikçe artan bir şekilde önem kazanması, toplumun çeşitli sorunlarının ortaya çıkması, devletin gerektiğinde kuruluşları aracılığıyla ekonomiye müdahalelerde bulunmasına neden olmaktadır. İster az gelişmiş ya da gelişmekte olan, isterse de ileri bir düzeye ulaşmış ülkelerde olsun, hükümetler; kalkınma programlarının gerçekleştirilmesinde; kamu yararı, karlılık ve verimlilik gibi amaçları yan yana yürütmeye çalışan kamu iktisadi teşebbüslerinden yararlanmaktadırlar. Kamu yararı, karlılık ve verimlilik gibi amaçları yan yana yürütmeye çalışan bu kurumlar, özellikle az

gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerde önemli görevler yüklenmiş bulunmaktadır (Akdoğan, 2005: 413).

A. Tanım

“Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT)” kavramı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, genel olarak kamusal kaynakları kullanmak suretiyle ekonomik alanda faaliyet gösteren “Devlet Kuruluşları”nı ifade etmekte olup, bu kavramın, tarihsel süreç içerisinde de çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

Avrupa KİT Merkezi'ne (CEEP) göre kamu iktisadi teşebbüsü (KİT), mal ve hizmet üretmek üzere kurulmuş olan mali olanaklarının yarısından fazlası merkezi ya da yerel kamu idareleri tarafından sağlanan ya da işletme sonuçlarından bu idarelerin sorumlu bulunduğu ve bunlar tarafından denetlenen girişim olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir görüşe göre KİT'ler, kişisel mal üreten, sermayesinin yüzde 50'sinden çoğuna kamunun sahip olduğu ve sosyal yarar amacına göre faaliyette bulunan firmalardır (Köseoğlu, 2005: 3).

8 Haziran 1984 tarihinde kabul edilen 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye (KHK) göre kamu iktisadi teşebbüsü, “iktisadi devlet teşekkülü ile kamu iktisadi kuruluşunun ortak adıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. İktisadi devlet teşekkülü, “sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan KİT” olarak ifade edilirken, kamu iktisadi kuruluşu için “sermayesinin tamamı devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan KİT'tir” denilmektedir.

B. Kuruluş Nedenleri

Devletlerin mal ve hizmet üretimi ile ticari faaliyette bulunması, genel olarak ekonomik nedenlere dayanmasına karşılık, zaman zaman ideolojik, sosyal v.b. nedenlerle de olabilmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik nedenlerle kurulan KİT'lerin kuruluş amaçlarını ;

1. Ekonomik kalkınmayı sağlamak,
2. Tekelleri devlet eliyle işletmek,
3. Özel sektörün başaramayacağı ya da giremediği işleri yapmak,
4. Özel sektöre öncülük etmek,
5. Gelir dağılımını düzenlemek şeklinde özetlemek mümkündür (www.ydk.gov.tr).

C. Kamu İktisadi Teşebbüslerine Genel Bakış

Kamu iktisadi teşebbüslerini özelliklerine göre değişik kategorilerde sınıflandırmak mümkündür. Faaliyet gösterilen sektör itibarıyla KİT'ler, imalat, madencilik, enerji, tarım, ulaştırma ve haberleşme gruplarına ayrılabilir. Bir başka sınıflandırma alternatifi rekabet edilen piyasa türüdür. Faaliyet gösterdiği sektörde tekel konumunda olan KİT'ler ile serbest rekabet şartlarında ticaret hayatını sürdüren KİT'ler farklı bir tasnif tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı KİT'ler, sosyal sebepler yüzünden istihdam giderlerini genel bütçe kaynaklarıyla karşılayabilir durumdayken başka bir grup KİT ise vergi, temettü ve hasılat payı vasıtasıyla bütçeye gelir sağlamaktadır.

Ülkemizde kamu kaynaklarıyla kurulan KİT'lerden beklenen yararlar değişik zaman dilimlerinde ve değişik toplum kesimleri nezdinde farklılıklar

arz etmiştir. İlk zamanlarda ülke ekonomisinin sürükleyici gücü olarak telakki edilen KİT'ler son yıllarda özelleştirmeler ve özel teşebbüsün desteklenmesi anlayışı kapsamında verimliliği artırılmayarak piyasadaki gelişmelere uyum sağlayamayan ticari kuruluşlar olarak vasıflandırılır olmuştur.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin mülkiyet yapısı dikkate alındığında vatandaşlara ve onları temsil eden merci olan Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır. Hesap soran merci tarafından, kuruluşa belli bir zaman diliminde ulaşmak üzere hedefler konulmadığı takdirde hesap verme işlemi tek taraflı bir işlem olup yerindelik denetiminin ötesine geçememektedir. Hesap verme sorumluluğunun metodu konusunda Yüksek Denetleme Kurulu aracılığıyla yürütülen denetleme işlemi dışında belirsizlik bulunduğundan KİT'lerin gerçek performanslarının ortaya konulması güçleşmektedir. Performans ölçümü, hesap verme sorumluluğunun yanı sıra uzun vadeli stratejiler çerçevesinde önceliklerin belirlenerek kaynak tahsislerinin optimum sonuçlar verecek şekilde dağıtılması işleminin de girdisini teşkil etmektedir.

KİT'ler sermayesi kamuya ait olup mal ve/veya hizmet üreten ticari işletmelerdir. Genel anlamda KİT'lerin izlediği politikalar karlılık hedefleri doğrultunda geliştirilmekle birlikte zaman zaman yerel siyasi tercihler ticari bakış açısının terk edilmesine sebep olabilmektedir. Yatırımların getirisinin topluma olduğu ölçüde ticari karlılık esasları uyarınca kuruluşa dönemediği durumlarda giderleri gelirlerinin üzerinde gerçekleşen, özel sektör kuruluşları gibi iflas etme durumu olmadığından açıkları yine kamu tarafından kapatılmak durumunda kalan işletmelerle karşılaşılmaktadır (Ekinci, 2008: 39).

D. Tarihçesi

Devlet girişimciliğinin ilk ve orta çağlara kadar uzanan bir tarihi gelişim içerisinde bulunduğunu belirtmek mümkündür. Çoğunlukla günlük ihtiyaçların giderilmesini amaç edinmiş ilk ve orta çağ hatta yeni çağdaki devlet girişimciliği, ya saray giderlerini finanse etmek için gelir sağlamak ya da ülke savunması için gerekli olan teçhizatın üretimi düşüncelerinin sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.

Günümüzde içinde bulunulan koşulların bir gereği olarak doğan kamu iktisadi teşebbüsleri, ya devletin, ekonomik ve siyasi nedenlerle elde ettiği kuruluşları bırakmaması, bu kuruluşların ekonomik kalkınmanın ve dengenin sağlanmasında çeşitli şekillerde etkili olması, bu uygulamayla bölgeler arasında dengeli gelişmenin sağlanması ya da sosyal düşünceler sonucu meydana gelmiştir. Bunun ilk örneği; Mithat paşa tarafından 1863 yılında, devlet sermayesi ile kurulan “Memleket Sandıkları”dır. Günümüzde T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü’nün temeli olarak nitelendirilen bu kuruluş, tarım sektörünün kredi ihtiyacını karşılamak için kurulmuştur. Bundan 18 yıl kadar sonra Fransa’da, “Tasarruf Sandıkları”nın kurulması, bir demiryolu imtiyazının devralınması öteki örnekleri meydana getirmektedir.

Türkiye’de kamu girişimciliğine, ülkenin içinde bulunduğu koşulların ve gerçeklerin ortaya koyduğu zorunluluk dolayısıyla başlanmıştır. Ülkenin ekonomik kalkınması, Cumhuriyetin ilk yıllarında özel sektörün çaba ve çalışmalarından beklenmiş, devlet ancak; yol gösterme, öncülük etme ve gerekli teknik personeli yetiştirmede etkili olmuştur. Daha sonraları, hem özel sektörü desteklemek ve hem de ülkenin kalkınmasını hızlandırmak için devletin bazı sorumlulukları yüklenmesi gereği duyulmuştur. Buna bağlı olarak, devletin ekonomik yaşama etkili bir şekilde girmesine yarar görülmüş ve 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Bu dönemin ilk kamu iktisadi teşebbüsü olan bankanın, sanayi ve madencilik alanında

faaliyet göstermesi, aynı zamanda bir kredi kuruluğu olarak da çalışması öngörölmüştür.

Türkiye üzerinde de etkisini gösteren 1929-1930 ekonomik krizi, gelişmemiş olan sanayimiz nedeniyle dış ticaretimizin aksamasına, ekonomide dengesizlikler görölmesine yol açmıştır. Bu durum, sanayileşmemize daha fazla önem verilmesi gereğini bir kez daha ortaya koymuş ve özel sektörün gelişmesi beklenmeksizin devletin girişimlerde bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur.

1933-1950 yılları arasında devlet girişimleri, ülkenin birçok yöresinde temel nitelikleri olan mal ve hizmetlerin üretimine yönelmiş, yatırım ve kalkınma bankaları, tekstil, çimento, kağıt, şişe ve cam fabrikaları kurulmuştur. 1930'u izleyen yıllarda devlet faaliyetleri; ulaşım ve sanayi ile ilgili alanlarda gittikçe artan bir önem kazanmıştır. Ekonomik kalkınmanın sağlanmasında girişimci olarak yetki ve sorumluluk alan devlet; kendine özgü kolektif mallar üretmeye yönelik geleneksel faaliyetleri yanında, piyasaya dönük yarı kolektif ve özel malları da üretmiştir. Bu dönemde, yeni kamu iktisadi teşebbüsler kurulmakla kalınmamış özel sektöre ait bazı kuruluşlarla da ilgilenilmiştir.

1950-1960 döneminde kamu iktisadi teşebbüslerinin ülke ekonomisi içerisindeki yeri oransal bakımdan azalmış ise de büyümeleri, mutlak değerler itibariyle sürmüştür. 1960 yılında Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatının kurulmasıyla planlı kalkınma dönemi başlamıştır. Bu dönemde de kalkınmanın gerçekleştirilmesinde de yararlanılan en önemli araçlardan biri kamu iktisadi teşebbüsleridir. Planlı kalkınma dönemine geçildikten sonra kuruluşların olumlu ve düzenli bir şekilde çalışmalarının, güdülen amaçlara ulaşma bakımından etkili olacağı göz önünde bulundurularak, ıslah çarelerinin araştırılmasına girişilmiştir (Akdoğan, 2005: 405). Bu kapsamda,

İktisadi Devlet Teşekkülleri Yeniden Düzenleme Komisyonu” kurularak, yapısal ve hukuki düzenlemeler yapılmıştır.

24 Ocak 1980 tarihinde alınan ve “24 Ocak Kararları” olarak anılan ekonomik istikrar tedbirleri ile KİT politikasında köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Söz konusu kararlarla; genel ekonomik sorunların çözümlenmesinin yanında, ithal ikameci sanayileşme stratejisi yerine dışa yönelik sanayileşme stratejisi dönüşümünün sağlanması ve serbest piyasa kurallarının ekonomiye hakim kılınması amaçlanmıştır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için; devletin ekonomideki ağırlığının azaltılması, sermayenin tabana yayılması, KİT’lerin serbest piyasa koşullarında etkinlik esasına göre çalışmalarının sağlanması, özelleştirme ve Türk Lirasının konvertibl hale getirilmesi amacıyla çeşitli idari ve yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Kamunun ekonomideki payının azaltılması amacıyla 1980’li yıllardan itibaren yoğun çalışmalar başlatılmış, özelleştirmenin yasal alt yapısını oluşturmaya yönelik ilk hukuki düzenleme de 1984 yılında yapılmıştır. Özelleştirme fiilen 1985 yılında başlamış, ancak özellikle hukuki alt yapının yetersizliği nedeniyle arzulanan hızda yürümemiştir. Bu nedenle bir yandan hukuki alt yapı geliştirilmeye çalışılırken bir yandan da özelleştirmeye hız kazandırılmaya çalışılmıştır.

2000 yılında uygulanmasına başlanılan ekonomik istikrar programının önemli ayaklarından birini özelleştirme teşkil etmektedir. Bu programla devletin ekonomik faaliyetlerden çekilmesi amaçlanmış bulunmaktadır (www.ydk.gov.tr).

E. Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi

Ülkemizde kamu iktisadi teşebbüslerinde büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Temel etkenler üzerinde etkili olmak suretiyle, ülkemizin ekonomik kalkınmasını ve sanayileşmesini hızlandırmak, mali ve sosyal fonksiyonlar görmek amacıyla kurulan bu kuruluşların, ülkemiz ekonomisine küçümsenemeyecek önemde hizmetleri olmuş ve olmaktadır.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin ekonomimiz içerisinde yaratmış olduğu etkilerden biri, fiyat dengesinin sağlanması ve korunması açısındandır. Ekonomide fiyat dengesinin korunmasına doğrudan yardımcı olabilmek niteliğine sahip bulunan kamu iktisadi teşebbüsleri yanında, dolaylı bir şekilde etkili olanları da vardır. Tarım sektörü ile ilgili ürün arzı ve fiyatlarını düzenli bir düzeyde tutmak amacıyla faaliyette bulunan Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü birincilere, tarımsal üreticilere büyük ölçüde (düşük faizle) kredi açan T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü ikincilere örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca, günümüzde büyük fonlara sahip bulunan Sosyal Güvenlik Kurumu gibi parafiskal kurumların birikimlerini kullanma politikalarının ve prim toplama sistemlerinin ekonomide dengeleyici önemli sonuçlar yaratabildiğini de belirtmek gerekir. Ekonomide satın alma gücünün aşırı ölçüde fazlalık ve yetersizlik gösterdiği hallerde, söz konusu kuruluşların izledikleri politikalarla büyük ölçüde dengeleyici etkiler yaratabildikleri görülmektedir. Ancak, uygulayacakları politikanın başarısı, yöneticilerin kararlarının her yönüyle isabetliliği ile yakından ilgilidir. Bu nedenle alınması gereken kararda gecikme olması ya da hata yapılması, uygulamanın da yararsız, hatta zararlı sonuçlar vermesine yol açabilecektir.

İmalat, enerji, madencilik, ulaştırma, haberleşme alanlarında ve mali alanda faaliyet gösteren bu kuruluşlar, planlı kalkınmanın temel araçlarından birisi durumundadır, 2004 yılı itibariyle gayri safi yurt içi hasıla içerisindeki payları %5 civarında bulunan söz konusu kuruluşlarda çalışanların, ülkemizdeki sivil istihdam içindeki payları %1.7, kamu istihdamında ise

%14.2'dir. kamu iktisadi teşebbüslerinin üretime büyük katkıları vardır. Ekonomimiz içerisinde üretilen değerlerin büyük bir kısmını ve sanayinin temel girdilerini üretmekte olan kamu iktisadi teşebbüsleri; bazı malların tek üreticisi, bazılarının ise en büyük üreticisi durumundadırlar. Çeşitli malların üretimi bakımından taşıdıkları önemin büyüklüğü yanında, bu kuruluşların genel olarak kapasitelerinin altında çalıştıkları, stok ve maliyet kontrolü konusuna ciddiyetle eğilmedikleri ve bu durumun enerji darboğazı, kuruluş yeri hatası, işletmecilik hataları gibi teknik ve yönetimle ilgili nedenlerden ortaya çıktığı gerçeği vardır.

Ülkemizdeki kamu yatırımlarının önemli bir bölümünü gerçekleştiren kamu iktisadi teşebbüsleri, ülkemizin ekonomik kalkınması bakımından önemli fonksiyonlar görmektedirler. Devletin sanayi alanına yapmış olduğu yatırımlar, öteki kuruluşları bu alana çekici olmaktadır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin yatırımları, ülke ekonomisi bakımından büyük önem taşımakla birlikte, bu yatırımların; planlananın tersine genellikle geç olarak gerçekleştirilmeleri, istenilen kapasite düzeyine ulaşılamaması, fazla eleman istihdamı, iç ve dış kredilerin ortaya çıkarttığı faiz yükü ve kredi güçlükleri genel olarak finansman sorunları etkinliklerinin azalmasına neden olmaktadır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin güdülen amaçlar doğrultusunda etkili ve başarılı olabilmeleri bakımından, bu kuruluşların işletme ve yönetim fonksiyonları açısından analizlerinin yapılması ve karşılaşılan sorunların giderilmesi gerekir. Devlet, sahip bulunduğu mallarını çeşitli şekillerde değerlendirebilmekte, bunları işletebildiği gibi bazılarını özelleştirebilmektedir. Sahip bulunulan mali, ekonomik ve sosyal koşullar ile siyasi tercihler bu bakımdan etkili olabilmektedir (Akdoğan, 2005: 417).

F. Denetimi

KİT denetiminin düzenlendiği Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 165. maddesinde "Sermayesinin yarısından fazlası doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak devlete ait olan kamu kuruluş ve ortaklıklarının Türkiye Büyük Millet Meclisince denetlenmesi esasları yasayla düzenlenir." ifadesi yer almaktadır. Bu maddeye istinaden 1987 yılında 3346 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesi Hakkında Kanun" kabul edilmiştir. Söz konusu Kanunun kapsam maddesinde, "Ödenmiş sermayesinin yarısından fazlası kamu tüzel kişilerin sağlanmış olan kurumlar ile bu kurumların ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağlamış oldukları öteki kurumlar ve yukarıda sayılanlardan olmamakla beraber kendilerine bazı kamu yetki ve görevleri verilmiş olup galip vasıfları bu kamu hizmetlerini yürütmek olan ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından olmayan özel kanunlara tabi kurumlar ve İller Bankası, bu Kanunla konulan denetime tabidirler." ifadesi yer almaktadır. Aynı maddenin devamında mahalli idarelerin ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağladıkları kurumlar ile bu kurumların ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağladıkları kurumlar ve milletlerarası anlaşmalar gereğince özel teşebbüsün idaresine bırakılan kurumlar ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın bu Kanunun öngördüğü denetime tabi olmadığı belirtilmektedir.

1984 yılında kabul edilen 233 sayılı KHK'nın 39. maddesinde teşebbüsler, müesseseler ve bağlı ortaklıklarının mali, idari ve teknik yönden Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nca (YDK) denetlenmesi hükme bağlanmıştır. Aynı maddede YDK'nın denetimi hakkında, "teşebbüslerin, müesseselerin ve bağlı ortaklıkların bir yıla ait hesap ve işlemleri üzerindeki incelemelerini en geç ertesi yılın Ekim ayı sonuna kadar tamamlar. Kurulca düzenlenen raporlar ilgili mercilere verilir." denilmektedir.

3346 sayılı Kanun'un 3. maddesi uyarınca 35 üyeden müteşekkil TBMM KİT Komisyonu kurulmuştur. Komisyon çalışmalarında YDK tarafından hazırlanan raporlar, Başbakanlık tarafından sevk edilen raporlar ile faaliyet alanıyla ilişkili olarak kuruluşlardan talep edilen öteki dokümanlar değerlendirilmektedir. Her bir KİT için oluşturulan alt komisyon tarafından hazırlanan rapor TBMM KİT Komisyonu tarafından görüşüldükten sonra kuruluşların bilanço ve kesin hesapları ibra edilmekte ya da edilmemektedir. İbra edilmeyen KİT'lerin sorumluları hakkında adlî kovuşturma ya da işlem yapılabilmesi için karar, TBMM Başkanlığınca, Başbakanlığa ve ilgili adlî mercie bildirilmektedir (Köseoğlu, 2005: 10).

G. Sicil ve Performans Değerlendirmesi

Ülkemizde, Devlet Memurları Kanunu kapsamı dışında kalan Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT'ler), yönetici olmayan sözleşmeli personel ile yönetici personelin değerlendirilmesi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Performans Değerlendirmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre yapılmaktadır.

Bu yönetmelikte yer alan değerlendirme usul ve esasları, geniş ölçüde Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğindeki usul ve esaslarla benzerlik ve paralellik göstermektedir. Yalnız, performans düzeyinin belirlenerek performans ücreti ödenmesi vb. noktalarda bazı farklılıklar vardır.

1. Personelin Statüsü

Ülkemizde kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan personelin statüsü, "399 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi Ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname" ile

düzenlenmiştir. Buna göre, teşebbüs ve bağlı ortaklıklarda hizmetler memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle gördürülür. Teşebbüs ve bağlı ortaklıklarda, devlet tarafından tahsis edilen kamu sermayesinin karlı, verimli ve ekonominin kurallarına uygun bir şekilde kullanılmasında bulunduğu teşkilat, hiyerarşik kademe ve görev unvanı itibariyle kuruluşunun karlılık ve verimliliğini doğrudan doğruya etkileyebilecek karar alma, alınan kararları uygulatma ve uygulamayı denetleme yetkisi verilmiş asli ve sürekli görevler genel idare esaslarına göre yürütülür. Teşebbüs ve bağlı ortaklıkların genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken asli ve sürekli görevleri; genel müdür, genel müdür yardımcısı, teftiş kurulu başkanı, kurul ve daire başkanları, müessese, bölge, fabrika, işletme ve şube müdürleri, müfettiş ve müfettiş yardımcıları ile ekli 1 sayılı cetvelde kadro unvanları gösterilen öbür personel eliyle gördürülür.

Bu kişiler hakkında bu Kanun hükmünde Kararnamede belirtilen hükümler dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanun hükümleri uygulanır.

Yukarıda bahsedilen personelin dışında kalan sözleşmeli personeli, teşebbüs ve bağlı ortaklıkların genel idare esasları dışında yürüttükleri hizmetlerinde bu Kanun Hükmünde Kararnamede belirtilen hukuki esaslar çerçevesinde akdedilecek bir sözleşme ile çalıştırılan ve işçi statüsünde olmayan personeldir. Sözleşmeli personel işin niteliğine göre yılın ya da günün belirli sürelerini kapsamak üzere kısmi zamanlı da istihdam edilebilir.

Memurlar ve sözleşmeli personel toplu iş sözleşmeleri kapsamına alınamaz ve bunlara toplu iş sözleşmeleriyle ya da toplu iş sözleşmeleri emsal alınarak hiçbir aynı ve akdi menfaat sağlanamaz.

Ayrıca işçiler bu Kanun Hükmünde Kararnameye tabi değildir.

2. Personelin Değerlendirilmesi

“Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Performans Değerlendirmesi Hakkında Yönetmelik” ile, yönetici olmayan sözleşmeli personelle, yönetici durumunda olanlar için iki ayrı Sicil ve Performans Değerlendirmesi Raporu öngörülmüş ve bunların birer örneği de yönetmelik metnine ekli olarak verilmiştir.

Sözleşmeli personel, teşebbüs ve bağlı ortaklıkça tutulacak sözleşmeli personel kütüğüne kaydolunur. Her sözleşmeli personele bir numara verilir ve bir özlük dosyası tutulur.

Her sözleşmeli personelin bir sicil dosyası bulunur. Sicil amirleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ile varsa müfettiş raporları sicil dosyasına konulur.

Sözleşmeli personelin performanslarının tespitinde, emekliye sevk edilmelerinde ya da sözleşmelerinin yenilenmesinde ya da yenilenmeyerek feshinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.

Sicil vermeye yetkili sicil amirleri, sicil ve değerlendirme dönemi, sözleşmeli personelin performansının tespiti amacı ile sicilinde bulunacak bilgiler, ayrılış sicilinin verileceği haller, sicil raporlarının şekli, değerlendirmeye temel alınacak sorular, düzenleme zamanı, uygulanacak not usulü ve bunların değerlendirilmesi, muhafaza ile görevli makamlara ilişkin esaslar ile itiraz ve bunu inceleyecek merciler ve öbür hususlar Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanarak Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulacak bir yönetmelikle belirlenir.

Sicil ve performans değerlendirme formlarında yer alan bölümlerden sözleşmeli personelin “genel durum ve davranışlarının değerlendirilmesi” bölümü, sicil amirinin kanaatine göre (olumsuz), (olumlu) ya da (çok iyi) şeklinde doldurulur. Sorular ise 100 tam not üzerinden değerlendirilir. Sicil

amirlerinin her bir soruya verdikleri notların aritmetik ortalaması, değerlendirmeye alınan konuda verilen nihai sicil ve performans notunu gösterir. Bu nihai sicil ve performans notlarının ortalaması sicil ve performans değerlendirme düzeyinin tespitine temel alınacak notu gösterir

Personel, yapılan sicil ve performans değerlendirmesi sonucunda;

1. 59 ve daha aşağı puan alanlar (D),
2. 60-75 puan alanlar (C),
3. 79-89 puan alanlar (B),
4. 90 ve daha yukarı puan alanlar (A),

olmak üzere dört performans düzeyinde değerlendirilir.

Sicil amirlerinin, sözleşmeli personelin sicil ve performans değerlendirme raporlarına kanaatinin oluşmasına etki eden hususlara ait bilgi ve belge örneklerini eklemeleri şarttır. Bu şekilde bilgi ve belge eklenmeyen raporlar geçersiz sayılır.

3. Sicil ve Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olan memurlardan farklı olarak, kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan sözleşmeli personel performans değerlendirmesi sonucunda elde ettiği puana göre farklı ücret alır. Personelin alacağı ücret, temel ücretin üzerine elde ettiği performansa göre değişen performans ücretinin eklenmesiyle elde edilir.

Temel ücret tutarları, sözleşmeli personelin unvanı, iş gerekleri, işyeri ve çalışma şartları dikkate alınmak suretiyle teşebbüs ve bağlı ortaklıklarca tespit edilir.

Teşebbüs ve bağlı ortaklıklar, sözleşmeli personeline unvanları itibariyle uygulayacakları azami temel ücret miktarlarına ilişkin tekliflerini 15 Kasım tarihine kadar Devlet Personel Başkanlığına gönderirler. Bu teklifler Devlet personel Başkanlığınca teşebbüs ve bağlı ortaklıklar arasında ücret dengesi ve uygulama birliği sağlamaya yönelik önerilerle birlikte Yüksek Planlama Kurulunun onayına sunulur.

Performans ücreti ise, performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen puanlara göre hesaplanır. Buna göre sicil ve performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen puanı,

1. (D) düzeyinde olanlarla başka bir sicil amirinin yanında, bulundukları görevin temel ücreti tutarında bir ücretle altı ay daha denenmek üzere yeni bir sözleşme yapılır. Bu süre sonunda sicil ve performansları (D) düzeyinde olanların sözleşmeleri feshedilir ve haklarında 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümleri uygulanır.

2. (C) düzeyinde olanların, bulundukları görevin temel ücretine bu ücretin %2'si oranında,

3. (B) düzeyinde olanların, bulundukları görevin temel ücretine bu ücretin %4'ü oranında,

4. (A) düzeyinde olanların, bulundukları görevin temel ücretine bu ücretin %8'i oranında, performans ücreti ilave edilmek suretiyle sözleşmeleri yenilenir.

5. (D) düzeyinde bulunanlara performans ücreti ödenmez.

Anlaşılabacağı üzere sözleşmeli personelin sözleşmesinin feshinde de performans değerlendirmesinde elde edilen sonuçlardan yararlanılmaktadır. Performansı (D) düzeyinde olan personel performans ücreti ödenmeksizin başka bir amirin yanında 6 ay daha denenmek üzere çalıştırılır. Bu süre sonucunda da performans düzeyi (D) olarak kalmışsa sözleşmesi feshedilir.

Görevlerinde olağanüstü gayret göstermek suretiyle verimlilik ya da karlılığı artıran ya da teşebbüs ve bağlı ortaklığın faaliyetlerine yararlı buluş getiren ya da büyük zararların doğmasını önlemede üstün gayret gösteren sözleşmeli personele genel müdürce bir aylık, genel müdürün teklifi üzerine yönetim kurulunca iki aylık sözleşme ücretini aşmamak üzere ödül verilebilir. Ancak bu şekilde bir takvim yılı içinde ödüllendirileceklerin sayısı teşebbüs ve bağlı ortaklıkların toplam sözleşmeli personel sayısının %2'sinden fazla olamaz.

H. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Değerlendirmesine Yöneltilen Eleştiriler

“Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Performans Değerlendirmesi Hakkında Yönetmelik” eklerinde yer alan personelin değerlendirilmesine ilişkin her iki rapor formunda yer verilen sorular incelendiğinde ve gözden geçirildiğinde, çağdaş performans değerlendirme sistemlerinde yer alan “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları, gerçekleştirilmesi gereken performans standartları ve personelin gerçekleştirdiği performans” gibi konuların bulunmadığı görülmektedir. Sözleşmeli personelle ilgili soruların, göreve devam, göreve bağlılık, görevlerini zamanında ve doğru yapma, takipçilik, sonuçlandırma alışkanlığı, çalışkanlığı, yeteneği, verimi, disipline riayeti, beşeri ilişkileri, mesleki bilgisi, ifade yeteneği, kendini yenileme geliştirmede gösterdiği gayretlilik gibi çoğunlukla, kişisel özellik ve niteliklerle ilgili sorular oldukları görülmektedir. Bu tür sorular, değerlendirmede sübjektiflik unsurunun devre dışına

ıkarılmasına elverişli sorular olmamakta, ağdaş bir değerlendirme yaklaşımıyla bağdaştırlamamaktadır.

Yönetici durumundaki personelle ilgili sorular, planlama, organizasyon ve koordinasyon yeteneği, karar verme, temsil, müzakere, intibak yeteneği, mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak yeteneği, astlarını yetiştirme, değerlendirme, denetleme ve örnek olmada başarı derecesi, iş hakimiyeti, kendine güveni, sosyal ve beşeri ilişkileri biçiminde olup objektif bir değerlendirmeye pek de yatkın olmayan sorulardır.

KİT'ler, özellikle bunlar içinde yer alan İktisadi Devlet Teşekkülleri, karlılık ve verimlilik esasına göre çalışmaları gerekli işletmelerden oluşmaktadır. KİT'lerdeki yöneticilerin ve yönetici olmayan sözleşmeli personelin, karlılık ve verimlilik amaçlarına ve sonuçlarına dönük olarak değerlendirilmesini sağlayacak, ağdaş değerlendirme yaklaşımını yerleştirecek yeni bir düzenlemenin gerçekleştirilmesine gereksinme vardır (Canman, 2000: 182).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEVLET MALZEME OFİSİNDE BİR UYGULAMA

I. DEVLET MALZEME OFİSİ'NE GENEL BAKIŞ

A. Tarihçesi

Cumhuriyetin ilanından 1926 yılına kadar geçen dönemde devlet kuruluşlarının kırtasiye ve diğer ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı konusunda herhangi bir düzenleme olmaması nedeniyle, her daire ihtiyaç duyduğu malzemeyi bütçe imkânları çerçevesinde piyasadan temin etmekte iken, bu konuda ilk düzenleme, 1926 yılında Maliye Bakanlığı bünyesinde "Kırtasiye Baş Memurluğu" kurulmasıyla yapılmıştır. Aynı bakanlık bünyesinde daha sonraları "Kırtasiye Müdürlüğü" ve "Devlet Kağıt ve Basım Genel Müdürlüğü" adı altında faaliyet gösteren bu teşkilat giderek artan fonksiyonları dikkate alınarak yeniden yapılandırılmıştır.

Devletin kağıt, karton, kırtasiye, büro makineleri ve benzeri malzeme ihtiyacının tek elden, topluca ve uygun fiyatlara karşılanmasının sağladığı tasarruflar, Devlet Kağıt ve Basım Genel Müdürlüğü'nün daha bağımsız bir kuruluş şeklinde örgütlendirilmesini gerektirmiş ve 11.03.1954 tarih ve 6400 sayılı "Devlet Malzeme Ofisi Kurulması Hakkında Kanun" ile DMO; Maliye Bakanlığı'na bağlı, tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu ile sınırlı, Genel Muhasebe Kanunu ile Devlet İhale Kanunu hükümlerine ve Sayıştay denetimine tabi olmayan 100 milyon TL sermayeli bir iktisadi devlet teşekkülü olarak kurulmuştur.

Kamu iktisadi teşebbüsleriyle ilgili olarak 1983 yılında yürürlüğe konulan 2929 sayılı Kanun çerçevesinde, 28.10.1983 tarih ve 18205 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 121 sayılı "Devlet Malzeme Ofisi Kuruluşu Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile 6400 sayılı kuruluş Kanunu yürürlükten kaldırılması ve 08.06.1984 tarihinde 233 sayılı KHK'nin yürürlüğe girmesi ile KİT'lerin yasal çerçevesi yeniden düzenlenmiştir. 233 Sayılı KHK'ye uygun olarak hazırlanan "Devlet Malzeme Ofisi Ana Statüsü" 28.10.1984 tarih ve 18559 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak 2007 yılında, DMO ile ilgili olarak yeni bir Ana Statü hazırlanmış, 04.05.2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu Ana Statü'nün 35. maddesi ile de bir önceki Ana Statü yürürlükten kaldırılmıştır.

B. Devlet Malzeme Ofisi'nin Faaliyet Konuları

Devlet Malzeme Ofisi, kamu hukukuna tabi olan ya da kamunun denetimi altında bulunan ya da kamu kaynağı kullanan kamu kurum ve kuruluşlarının aşağıda gösterilen mal ve hizmet ihtiyaçlarının tedarik ve dağıtımını bunlar adına temin etmektedir:

1. Sabit tesisler hariç aydınlatma cihazları ve ısıtma-soğutma araçları,
2. Büro makineleri, bilişim teknolojisi ürünleri, sair makineler ve aletleri ile ofis otomasyonu hariç paket program yazılımı,
3. Basılı formlar, sağlık karnesi, bildirim ve beyanname çeşitleri,
4. Çeşitli temizlik malzemeleri ile temizlik araç ve ekipmanları,
5. Her çeşit kırtasiye ve büro malzemesi ile mefruşatı,
6. Kâğıt, karton, mukavva ve bunların mamulü,

7. Kamu kurum ve kuruluşlarının sair döşeme, demirbaş, makine ve teçhizatlarından ortak kullanım konusu olanları,
8. Taşıt ve iş makineleri (bisiklet dahil), bunların iç ve dış lastikleri ile akaryakıt ve akülerinin alımı, taşıt ve iş makineleri kiralamaları,
9. Seyahat ve nakliye hizmetleri,
10. Toplu ilaç ve tıbbi malzeme alımı.

Aynı zamanda, yukarıda belirtilen faaliyet alanı ile ilgili olarak istihdamı geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen beceri kazandırma programlarının uygulanmasını, kurulmuş ve kurulacak küçük ve orta büyüklükteki özel kuruluşlara idari ve teknik alanlarda rehberlik yapılmasını sağlamaktadır.

C. Devlet Malzeme Ofisi'nin Temel İlkeleri

1. Ana Statüsü kapsamındaki mal ve hizmetler iç ve dış piyasadan, öncelikle yerinden ve ilk elden, toplu alımların sağladığı fiyat avantajlarından azami ölçüde yararlanılarak en ekonomik biçimde mutad ticari usullerle tedarik edilir.
2. Devlet Malzeme Ofisi, bu mal ve hizmetleri 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde ya da aynı Kanunun 3 üncü maddesinin (g) bendinde düzenlenen istisna kapsamına giren alımlar yönünden, çerçeve anlaşma, katalog ve protokol ile elektronik ihale veya diğer ihale usulleriyle temin edebilir. Taşıt ve iş makineleri kiralamaları, seyahat ve nakliye hizmetleri ile akaryakıt ve toplu ilaç alımı çerçeve anlaşmalar ve protokollerle yapılabilir. Alım konusu olacak ilaç ve tıbbi malzemeler Sağlık Bakanlığıyla ortaklaşa belirlenir.

3. Devlet Malzeme Ofisi, faaliyet alanına giren mal ve hizmet gruplarından hangilerini sağlayacağı katalogda gösterilir. Katalogun hazırlanması, uygulanması ve yayımlanmasıyla ilgili hususlar ile katalogda yer alacak ürünler Ofis tarafından belirlenir. Katalogda yer alacak firmaların ülke düzeyinde taahhüdünü yerine getirecek yeterliğe sahip olması ve rekabeti engellemeyecek şekilde belirlenmesi esastır. Ancak, yerel olarak üretilen ürünlerin ve küçük ölçekli firmaların da ekonomiye kazandırılması amacıyla, belli bir il veya bölgeye hizmet veren firmaların katalogda yer almalarını sağlayacak tedbirler alınır.

4. Devlet Malzeme Ofisi'nin, yapacağı ihalelerde elektronik ihale yöntemlerini kullanması esastır. Elektronik ortamda yapılan ihalede uygulanacak esas ve usuller Ofis tarafından belirlenir.

5. Devlet Malzeme Ofisi, çerçeve anlaşmalar yapmak suretiyle bu Ana Statü kapsamındaki mal ve hizmetleri tedarik eder. Çerçeve anlaşmaların hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili esas ve usuller Ofis tarafından belirlenir.

6. Devlet Malzeme Ofisi, sunacağı mal ve hizmeti, katalogda yer alan müteşebbislerden pazarlık yapmak suretiyle temin edebileceği gibi, belirlenecek parasal tutara kadar olan mal ve hizmetlerden alımı ivedi ve zorunlu olanları katalogda yer alan müteşebbislerden doğrudan sipariş yoluyla da temin edebilir.

7. Yukarıda belirtilen usullerin herhangi biriyle temin edilemeyen ya da piyasa fiyatlarının yüksek olduğu ya da toplu alımında kamu yararının bulunduğu anlaşılan mal ve hizmetler Ofis tarafından ihale suretiyle tedarik edilerek, kamu kurum ve kuruluşlarının talepleri karşılanabilir. Uygulanacak ihale esas ve usulleri Ofis tarafından belirlenir.

8. Katalogda yer alan müteşebbislerden temin edilen mal ve hizmetler ile çerçeve anlaşmalar suretiyle ya da ihaleler sonucu temin edilen mal ve hizmetlerin karşılığında alınacak hizmet bedeli Yönetim Kurulunca belirlenir.
9. Ana Statü kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşları, katalogda yer alan ürünleri piyasadan temin etmeleri halinde bunların teknik özelliklerini de belirten ayrıntılı listesini ve fiyatlarını on gün içinde Ofise bildirir.
10. Kamu kurum ve kuruluşlarının Ofis'ten yapacakları mal ve hizmet talepleriyle ilgili esas ve usuller, Bakanın onayı üzerine Resmî Gazete'de yayımlanır. Bu esas ve usullere uygun olmayan talepler Ofis tarafından yerine getirilmeyerek talepte bulunan kurum ve kuruluşlara yazılı ve gerekçeli olarak bildirilir.

D. Devlet Malzeme Ofisi'nde Performans Değerlendirmesi

Devlet Malzeme Ofisi, Devlet Memurları Kanunu kapsamı dışında kalan Kamu İktisadi Teşebbüslerinden olduğundan, yönetici olmayan sözleşmeli personel ile yönetici personelin değerlendirilmesi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Performans Değerlemesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre yapılmaktadır.

Devlet Malzeme Ofisi'nde çalışan genel müdür, genel müdür yardımcıları, daire başkanları ve şube müdürleri 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabidirler. Dolayısıyla bu kapsamda yer alan personel, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ne göre değerlendirilmektedir. Şube müdüründen alt kademelerde yer alan personel ise sözleşmeli personeldir ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Performans Değerlemesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak açıklanan “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Sicil ve Performans Değerlemesi”ne ilişkin tüm hususlar Devlet Malzeme Ofisi’nde çalışan sözleşmeli personel için de geçerlidir.

II. ARAŞTIRMA VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR

A. Araştırmanın Amacı

Tezin amacı, performans değerlendirme sistemini incelemek ve başarılı bir değerlendirme gerçekleştirilmesi adına kamu iktisadi teşebbüslerinde başarı değerlemede göz önüne alınan kriterleri ortaya çıkarmaktır.

B. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada kullanılan anket “Likert Ölçeği”ne göre hazırlanmıştır. Likert Ölçeği en kullanışlı soru formlarından birisidir. Bu ölçek 1932’de Rensis Likert tarafından geliştirildiği için bu şekilde isimlendirilmiştir. Bu ölçekler bir şahsın tek bir objeye karşı gösterdiği tutuma ilişkili olarak hazırlanmış cümle serisi içerir.

Bu ölçeğin en çok kullanılan formatında, ölçeğin uygulandığı cevaplayıcılar her bir cümleyi onaylama derecesini göstermek üzere yönlendirilir. Kısaca, bireye bir cümle sunulur ve onun üç, beş ya da yedi seçeneği olan ölçekte, katılıp katılmadığı sorulur. Likert ölçeklerde ikili, üçlü, dörtlü, altılı ve yedili seçenekler kullanılmakta, ancak beşli ölçek en pratiği olmaktadır. Bu çalışmada kullanılan ankette de beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ankette 26 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ilk 7 (1.soru – 7.soru) tanesi yöneticilerin astlarının performansını değerlendirirken “Bilgi ve Beceri Düzeyine Verdikleri Önem”i ölçmeye, sonraki 7 (8.soru – 14.soru) soru yöneticilerin “İşteki Verimliliğe Verdikleri Önem”i ölçmeye, daha sonraki 6 (15.soru – 20.soru) soru yöneticilerin “Yöneticilik Yeteneklerine Verdikleri Önem”i ölçmeye ve son 6 (21.soru – 26.soru) soru ise yöneticilerin “Sosyal Yöne Verdikleri Önem”i ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 12 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Verilere ilişkin frekans ve yüzdesel değerler verilmiştir. Performans ölçüt puanları elde edildikten sonra puanlar yüzlük standart puanlara dönüştürülmüştür. Performans ölçüt puanları arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır. Gruplar arasındaki karşılaştırmalar Mann-Whitney U testi ile yapılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup, $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılık olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

C. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

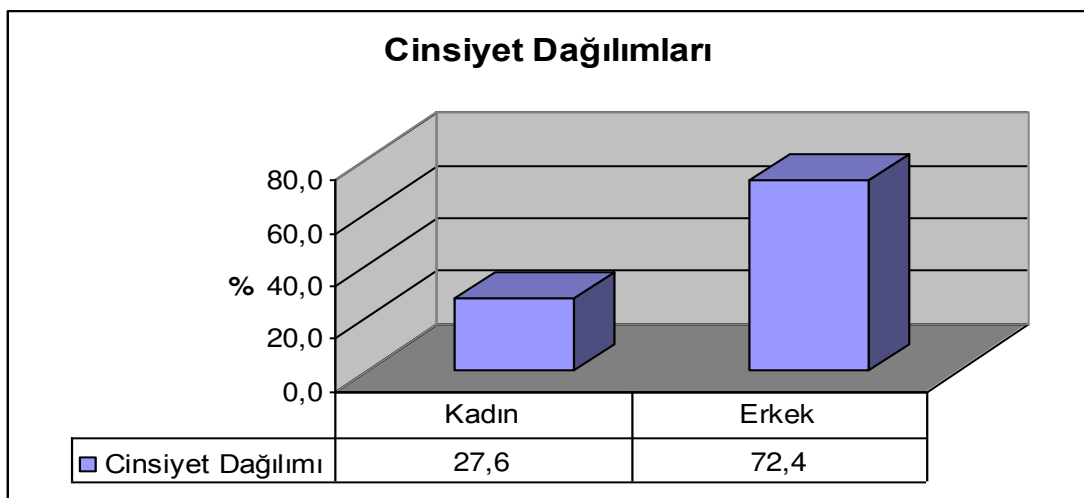
1. Demografik ve Çevresel Değişimler Açısından Bulgular

Araştırmaya katılan 29 yöneticinin verdikleri cevaplardan öncelikle cinsiyet, unvan, eğitim durumu, yaş ve hizmet sürelerine ilişkin veriler elde edilmiştir. Buna ilişkin veriler ve grafiksel dağılımları şu şekildedir:

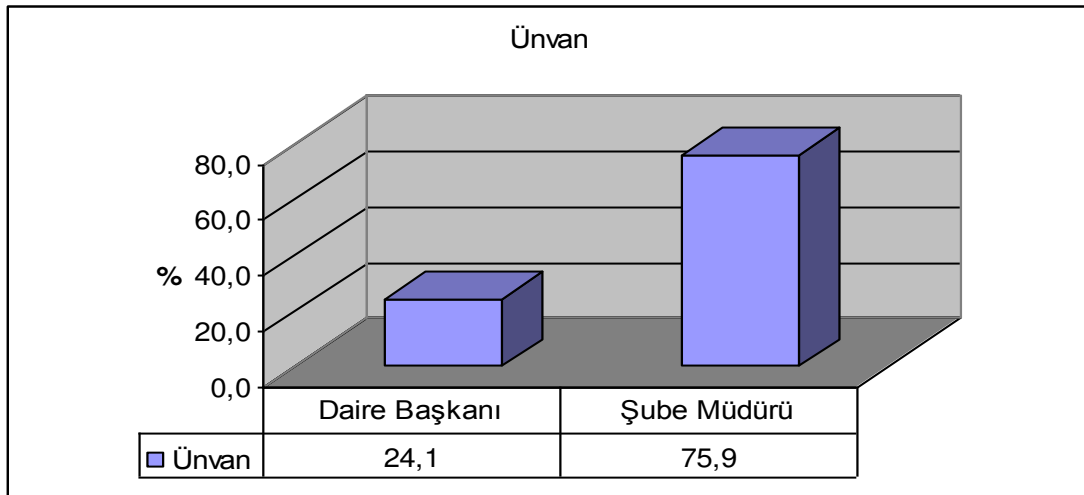
Tablo 3.1. Demografik ve Çevresel Değişimler Açısından Dağılım

		n	%
Cinsiyet	Kadın	8	27,6
	Erkek	21	72,4
	Total	29	100,0
Ünvan	Daire Başkanı	7	24,1
	Şube Müdürü	22	75,9
	Total	29	100,0
Eğitim durumu	Y.Lisans	2	6,9
	Fakülte	18	62,1
	Y.Okul	9	31,0
	Total	29	100,0
Yaş	40-48	9	31,0
	48+	20	69,0
	Total	29	100,0
Hizmet Süresi	11+ Yıl	29	100,0
	Total	29	100,0

Araştırmaya katılan 29 yöneticiden 8'i yani %27,6'sı kadın, 21'i yani %72,4'ü ise erkektir. Birçok kurumda olduğu gibi Devlet Malzeme Ofisi'nde de yöneticilerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

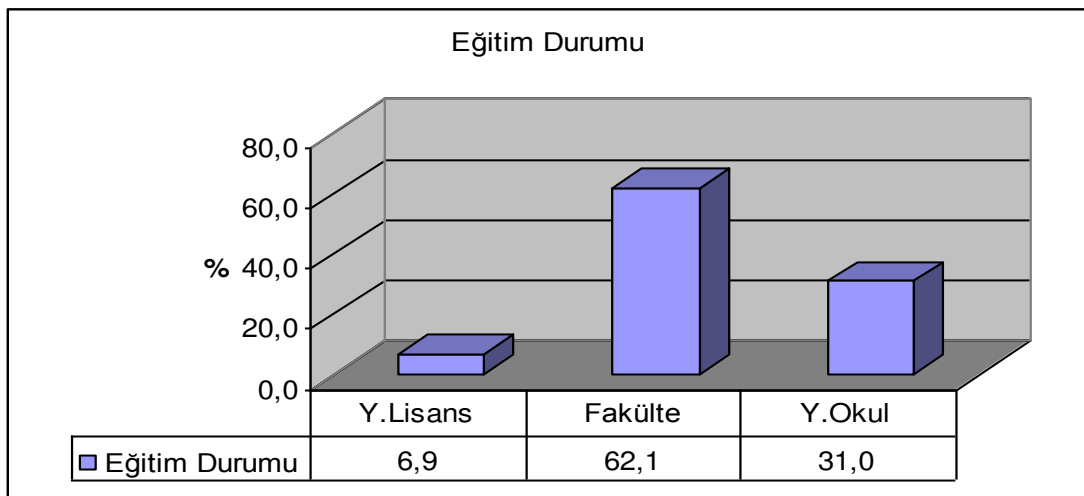
**Şekil 3.1. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

Araştırmaya katılanların 7'si yani %24,1'i daire başkanı, 22'si yani %75,9'u şube müdürüdür. Hem bir daire başkanına bağlı birden fazla şube müdürünün olması hem de daire başkanlarının çok yoğun olmaları nedeniyle ankete tam katılım sağlayamamalarından, daire başkanlarının sayısı şube müdürlerine göre azdır.



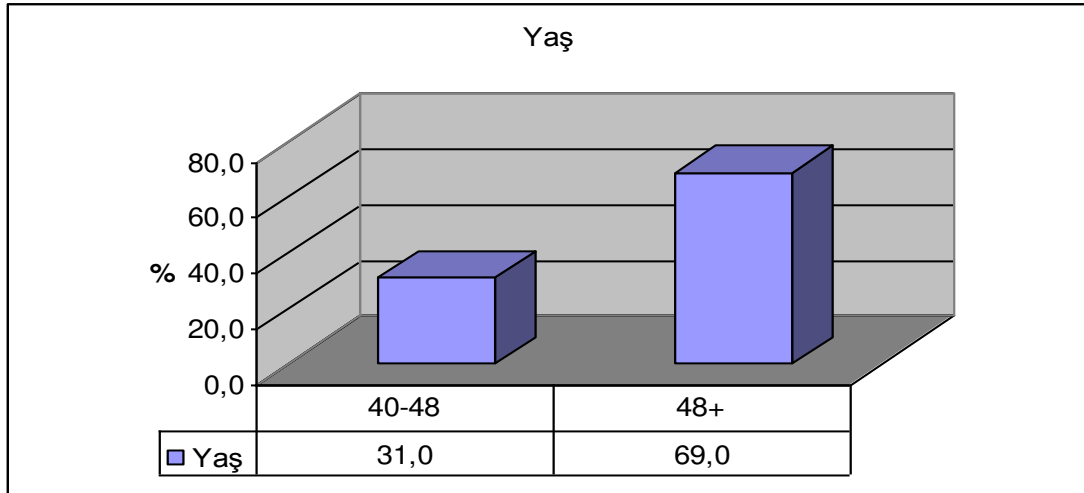
Şekil 3.2. Yöneticilerin Ünvan Dağılımı

Araştırmaya katılanların 2'si yani %6,9'u yüksek lisans, 18'i yani %62,1'i fakülte ve 9'u yani %31'i ise yüksekokul mezunudur. En büyük çoğunluğu fakülte mezunları oluşturmaktadır.



Şekil 3.3. Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı

Yaş durumuna baktığımızda ise araştırmaya katılan yöneticilerin hepsinin 40 yaşın üzerinde olduğunu görmekteyiz. Katılanların 9'u yani %31'i 40-48 yaş aralığında geri kalan 20 kişi yani %69'u ise 48 yaşın üstünde bulunmaktadır.



Şekil 3.4. Yöneticiler Arasında Yaş Dağılımı

Hizmet yılı açısından baktığımızda ise yöneticilerin tamamının 11 yılın üzerinde görevde bulunduklarını görmekteyiz.

2. Performans Değerlendirmesine İlişkin Genel Bulgular ve Yorum

Tablo 3.2. Sorulara Verilen Önem Derecelerinin Dağılımı

	Hiç Önemli		Önemli		Az Önemli		Önemli		Çok Önemli		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
s1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	34,5	19	65,5	29	100
s2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	20,7	23	79,3	29	100
s3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	34,5	19	65,5	29	100
s4	0	0,0	2	6,9	6	20,7	19	65,5	2	6,9	29	100
s5	0	0,0	1	3,4	5	17,2	12	41,4	11	37,9	29	100
s6	0	0,0	0	0,0	2	6,9	13	44,8	14	48,3	29	100
s7	0	0,0	0	0,0	3	10,3	18	62,1	8	27,6	29	100
s8	0	0,0	0	0,0	4	13,8	11	37,9	14	48,3	29	100
s9	0	0,0	2	6,9	6	20,7	11	37,9	10	34,5	29	100
s10	0	0,0	1	3,4	1	3,4	8	27,6	19	65,5	29	100
s11	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	37,9	18	62,1	29	100
s12	0	0,0	0	0,0	2	6,9	13	44,8	14	48,3	29	100
s13	0	0,0	0	0,0	1	3,4	12	41,4	16	55,2	29	100
s14	0	0,0	0	0,0	6	20,7	14	48,3	9	31,0	29	100
s15	0	0,0	0	0,0	2	6,9	15	51,7	12	41,4	29	100
s16	0	0,0	1	3,4	0	0,0	9	31,0	19	65,5	29	100
s17	0	0,0	0	0,0	1	3,4	13	44,8	15	51,7	29	100
s18	0	0,0	0	0,0	3	10,3	17	58,6	9	31,0	29	100
s19	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	24,1	22	75,9	29	100
s20	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	44,8	16	55,2	29	100
s21	0	0,0	2	6,9	8	27,6	9	31,0	10	34,5	29	100
s22	0	0,0	0	0,0	1	3,4	14	48,3	14	48,3	29	100
s23	0	0,0	0	0,0	1	3,4	12	41,4	16	55,2	29	100
s24	0	0,0	0	0,0	3	10,3	18	62,1	8	27,6	29	100
s25	1	3,4	2	6,9	7	24,1	12	41,4	7	24,1	29	100
s26	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	44,8	16	55,2	29	100

Sorulara verilen önem derecelerini karşılaştırdığımızda “Çok Önemli” seçeneğinin %79,3 oranla en fazla ikinci soru için işaretlendiğini görmekteyiz. Yani amirler astlarını değerlendirirken en fazla “Yaptığı İşin Kalitesi”ne önem vermektedirler. Burada yapılan işe önem verilmesi Klasik Yönetim

Anlayışında olduğu gibi daha çok yapılan iş ile ilgili niteliklerin ön planda tutulduğunu göstermekle birlikte aslında günümüzde kaliteye her alanda verilen önemin artışıyla da doğru orantılıdır.

Küreselleşme ile örgütler arasındaki rekabet artmıştır. Birbirleriyle rekabet içerisinde olan işletmelerin geliştirdiği en önemli stratejilerden biri de kaliteyi artırma çabaları olmuştur. Bu bağlamda yeni yönetim felsefeleri geliştirilmeye başlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, yeni yönetim yaklaşımları içerisinde en fazla rağbet gören ve yıllardır güncelliğini koruyan bir yönetim felsefesidir.

Sorular içinde yöneticilerin diğer en fazla önem verdikleri kriter ise %75,9 oranla; “Verilen Görevlerin Takip ve Denetimi”dir. Bu da yöneticilerin daha klasik bir yaklaşımı benimsediklerini ve daha kontrolcü bir anlayışa sahip olduklarının bir göstergesidir. Elbette burada önemli olan çalışana güvenmek, onu sıkmayacak şekilde işlerin takibini yapmak, bunu yaparken de çalışana hissettirmeden ve onun motivasyonunu bozmayacak şekilde yapabilmektir.

Burada dikkat çekici diğer bir nokta; “Çok Önemli” olarak en düşük %6,9 oranda işaretlenen kriterin “Yaratıcılık” kriteri olmasıdır. Bir çok örgütte olduğu gibi, özellikle kamu kesiminde çalışanların yaratıcılığı, önem verilen ya da dikkate alınan bir unsur değildir. Hatta çalışanın fazla yaratıcı olması istenen bir durum da değildir. Kurallar bellidir ve çalışanlar bu kurallara uyarak başarılı olabilirler. Oysa yaratıcılık sadece yeni bir fikrin ya da buluşun ortaya konması olarak düşünülmemelidir. Sonuçta örgütte herhangi bir şekilde karşılaşılan bir sorunun çözümü için de çalışanın yaratıcılığını kullanmaya ihtiyaç duyulabilir. Örgütler ve yöneticiler bu kapsamda çalışanlarının bu yönlerini keşfederek daha fazla istifade etmelidirler.

Daha öncede belirtildiği üzere, anket formunda yer alan sorular irdelenerek gruplara ayrıldığında dört ayrı grup oluşmaktadır. Bu dört grup yöneticilerin astlarını değerlendirirken önem verdikleri farklı boyutları ifade etmektedir.

Anket formumuzun birinci boyutunu bilgi ve beceri düzeyine verilen önem oluşturmaktadır. Bu ilk 7 soru içerisinde araştırmaya katılan yöneticiler en çok yapılan işin kalitesine önem vermektedirler. Bunu sırası ile mesleki bilgi düzeyi, mesleki mevzuat bilgisi ve uygulamadaki becerisi, problem çözme yeteneği, yaratıcılık, araç ve gereç kullanım becerisi ve esneklik izlemektedir. Burada dikkat çekilmesi gereken önemli bir nokta mesleki bilgi düzeyi, yaptığı işin kalitesi ve mesleki mevzuat bilgisi ve uygulamadaki becerisi sorularına verilen cevapların sadece önemli ve çok önemli seçeneklerinde toplanmış olmasıdır. Bu durum yöneticilerin bu kategoride en çok bu 3 kritere önem verdiklerini göstermektedir. Esneklik, yaratıcılık gibi çalışanların gelişimini destekleyici unsurlara verilen önem diğerlerine oranla daha düşüktür. Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi burada daha çok yapılan iş ile ilgili nitelikler ön planda tutulmuştur.

Anketin ikinci faktörünü oluşturan sorular ise yöneticilerin işteki verimliliğe verdikleri önemi tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Yöneticiler işteki verimlilikle ilgili sorularda en fazla sorumluluk alma isteğine önem vermektedirler. Bunu kendiliğinden iş görme becerisi, verilen zamanda ve beklenen nitelikte iş üretebilme yeteneği, araştırma yönü, hatasız iş yapma becerisi, inisiyatif kullanma ile devamlılık ve iş saatlerine uyum takip etmektedir. Burada şaşırtıcı olan devamlılık ve iş saatlerine uyuma öteki kriterlere göre daha az önem verilmiş olmasıdır. Özellikle de kamu sektöründe iş saatleri tam olarak belirlenmekte, giriş-çıkışlara, devamlılığa daha fazla önem verilmektedir. Ancak araştırmaya katılan yöneticiler personelin iş saatlerini verimli değerlendirdikleri takdirde aslında iş saatlerine uyumun çok da önemli olmadığını aynı zamanda dile de getirmişlerdir. Yine inisiyatif kullanma becerisi gibi çalışanın gelişimine, sorumluluk almasına ve

böylece motivasyonunun artmasına katkıda bulunacak bir kriter ötekilere göre daha az önemli bulunmuştur. Bu daha katı olan, işlerin kontrolünün ve hâkimiyetinin kendisinde olmasını tercih eden yöneticilerde olan bir davranış tarzıdır.

Anket formunun üçüncü boyutunu yöneticilerin başarı değerlemede yöneticilik yeteneklerine verdikleri önemi tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan 6 soru oluşturmaktadır. Araştırmaya göre, yöneticilik yetenekleri arasında en çok verilen görevlerin takip ve denetimine önem verilmektedir. Bunu sırasıyla çevresine doğru bilgi verme/talimatları aktarma, astlarını objektif değerlendirme, belirlenen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirme, astlarını eğitme ve yetiştirme, astlarına gelişimleri için sorumluluk verme takip etmektedir. Burada yine dikkat çeken verilen görevlerin takip ve denetiminin ilk sırayı aldığıdır. Yöneticiler daha takipçi, kontrolcü bir yaklaşımı tercih etmektedirler. Aynı zamanda diğerlerine oranla daha az önem verdikleri astlarına gelişimleri için sorumluluk verme eğilimi de bunu desteklemektedir. Oysa günümüzde çalışanlar artık daha fazla sorumluluk almak, bilgi-beceri edinmek ve eğitilmek istemektedirler. İş garantisi, yüksek ücret, sosyal statü gibi unsurlar artık çalışanlara iş tatmini için yetmemektedir. Çalışanlar psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını artık örgütte karşılamaya çalışmaktadırlar. Elbette işlerin takibi önemli bir konudur. Burada önemli olan bu takip ve denetimin astlara ne kadar hissettirildiğidir. Çünkü sürekli bir kontrol altında çalışma astların verimliliğini düşürecek ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı zamanda astlara sorumluluk verilmesinden kaçınılması ise astlarda kendine güven duyulmadığı hissi uyandıracaktır. Oysa çalışanlar kendilerine güvenilmesini ve kendilerini geliştirebilecekleri sorumluluklar verilmesini isterler.

Anketin son boyutunu ise başarı değerlemede yöneticilerin sosyal yöne verdikleri önemi ortaya koymak için hazırlanan son 6 soru oluşturmaktadır. Bu sorular içerisinde yöneticiler en fazla tavır ve davranışları ile temsil yeteneğine ve yazılı-sözlü ifade yeteneğine önem vermektedirler. Daha

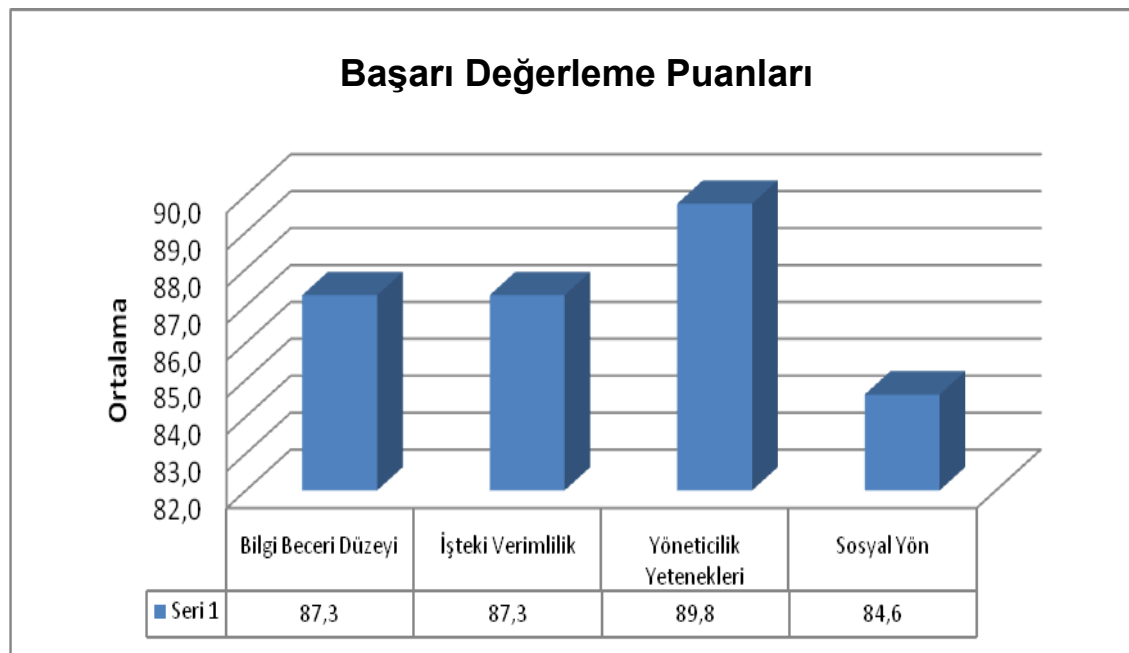
sonra ise çalışma arkadaşları, astları ve üstleri ile iletişim kurma, vatandaşla iletişim kurma, yardımlaşma ve dış görünüme verilen önem gelmektedir.

3. Değişken Grupları Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin tüm faktörlere yüksek derecede önem verdikleri görülmektedir. Ancak aralarında en fazla yöneticilik yeteneklerini ön planda tuttukları görülmektedir.

Tablo 3.3. Soru Gruplarına Verilen Önem Dereceleri

	n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss
Bilgi Beceri Düzeyi	29	87,3	88,6	71,4	97,1	6,6
İşteki Verimlilik	29	87,3	88,6	74,3	100,0	7,0
Yöneticilik Yetenekleri	29	89,8	90,0	70,0	100,0	7,4
Sosyal Yön	29	84,6	86,7	66,7	96,7	8,8



Şekil 3.5. Başarı Değerleme Puanlarının Dağılımı

Demografik ve çevresel değişkenler açısından başarı değerlemede önem verilen faktörler arasında önemli farklılıklar olup olmadığı aşağıdaki tabloya göre incelenmiştir.

Tablo 3.4. Cinsiyet Değişkeni İle Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki

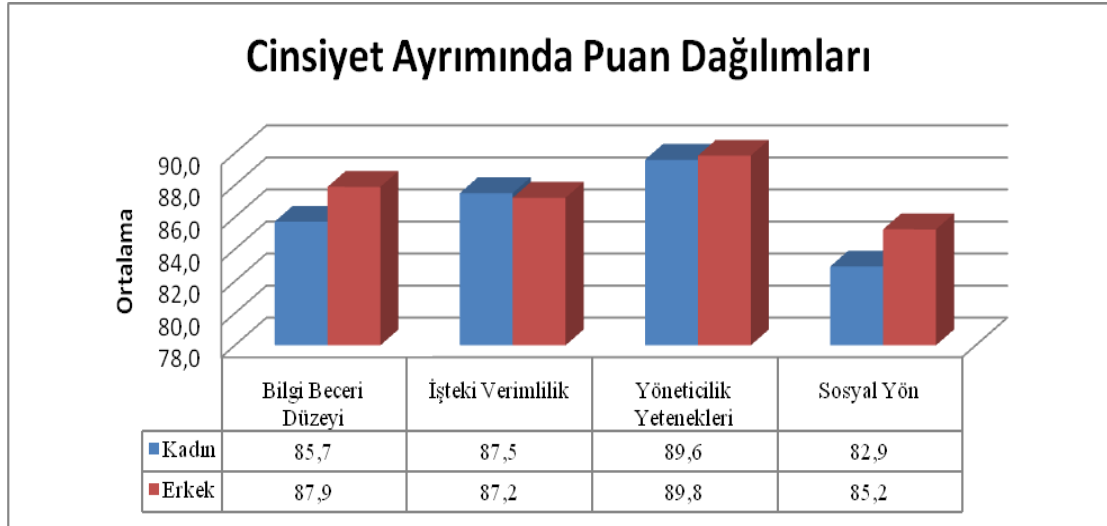
		Cinsiyet						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Bilgi Beceri Düzeyi	Kadın	8	85,7	87,1	74,3	94,3	6,5	13,1	-	0,460
	Erkek	21	87,9	88,6	71,4	97,1	6,7	15,7	0,739	
İşteki Verimlilik	Kadın	8	87,5	90,0	74,3	97,1	7,8	15,5	-	0,843
	Erkek	21	87,2	88,6	77,1	100,0	6,9	14,8	0,197	
Yöneticilik Yetenekleri	Kadın	8	89,6	91,7	80,0	100,0	7,7	14,6	-	0,882
	Erkek	21	89,8	90,0	70,0	100,0	7,5	15,1	0,148	
Sosyal Yön	Kadın	8	82,9	81,7	73,3	90,0	6,5	13,2	-	0,475
	Erkek	21	85,2	86,7	66,7	96,7	9,6	15,7	0,714	

Cinsiyet değişkeni açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında başarı değerlendirme ölçüleri puanları açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Erkeklerin sosyal yöne verdikleri önem kadın yöneticilere göre yüksek olmakla birlikte bu istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$).

Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de kadın yöneticilere karşı bir güven eksikliği mevcuttur. Bunun nedeni de kadınların daha duygusal olmaları söz konusu edilerek rasyonel karar almalarının mümkün olmadığı, bunun da örgütün işleyişi açısından belirsizlik ve risk getireceği düşünülmektedir. Dolayısıyla kadınların örgütlerde karar verme konumu olan yöneticilikte başarılı olamayacakları düşünülmekte hatta bu beklentiye dayanarak terfi ettirilmelerinden kaçınılması savunulmaktadır.

Ancak araştırma sonuçlarına baktığımızda, başarı değerlemede kadın ve erkek yöneticilerin önem verdikleri kriterler ve önem dereceleri arasında hemen hemen fark yok gibidir. Dolayısıyla kadın yöneticiler de erkek yöneticiler gibi çalışanları duygusallıktan uzak olarak değerlemektedir.



Şekil 3.6. Cinsiyete göre Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı

Unvan değişkeni açısından yöneticilerin başarı değerlemede önem verdikleri faktörler arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloya göre incelenmiştir.

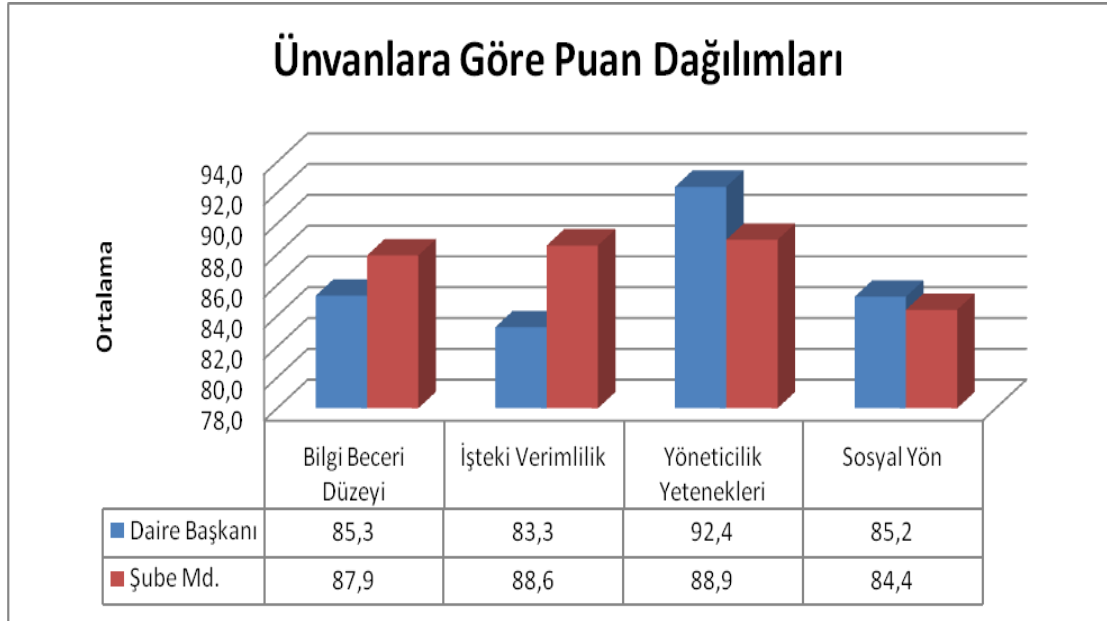
Tablo 3.5. Ünvan Değişkeni İle Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki

		Ünvan						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Bilgi Beceri Düzeyi	Daire Başkanı	85,3	85,7	80,0	91,4	4,2	85,3	11,7	-1,183	0,237
	Şube Md.	87,9	88,6	71,4	97,1	7,2	87,9	16,0		
İşteki Verimlilik	Daire Başkanı	83,3	80,0	74,3	91,4	7,1	83,3	9,9	-1,830	0,067
	Şube Md.	88,6	88,6	80,0	100,0	6,7	88,6	16,6		
Yöneticilik Yetenekleri	Daire Başkanı	92,4	93,3	86,7	96,7	3,7	92,4	17,6	-0,952	0,341
	Şube Md.	88,9	90,0	70,0	100,0	8,1	88,9	14,2		
Sosyal Yön	Daire Başkanı	85,2	86,7	73,3	96,7	8,4	85,2	15,3	-0,103	0,918
	Şube Md.	84,4	85,0	66,7	96,7	9,1	84,4	14,9		

Ünvanlar arasında başarı değerlendirme puanları açısından anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

İşteki verimliliğe verilen önem puanları şube müdürlerinde daha yüksek görülmekle birlikte bu istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir ($p>0,05$).

Şube müdürlerinin verimliliğe az farkla olsa da daha fazla önem vermelerinin nedeni işi asıl yapanlara daire başkanlarından daha yakın olmalarıdır. Dolayısıyla çıktılar onları daha çok ilgilendirir. İşteki verimlilik onlar için daha önemli bir faktör haline gelir.



Şekil 3.7. Unvana göre Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı

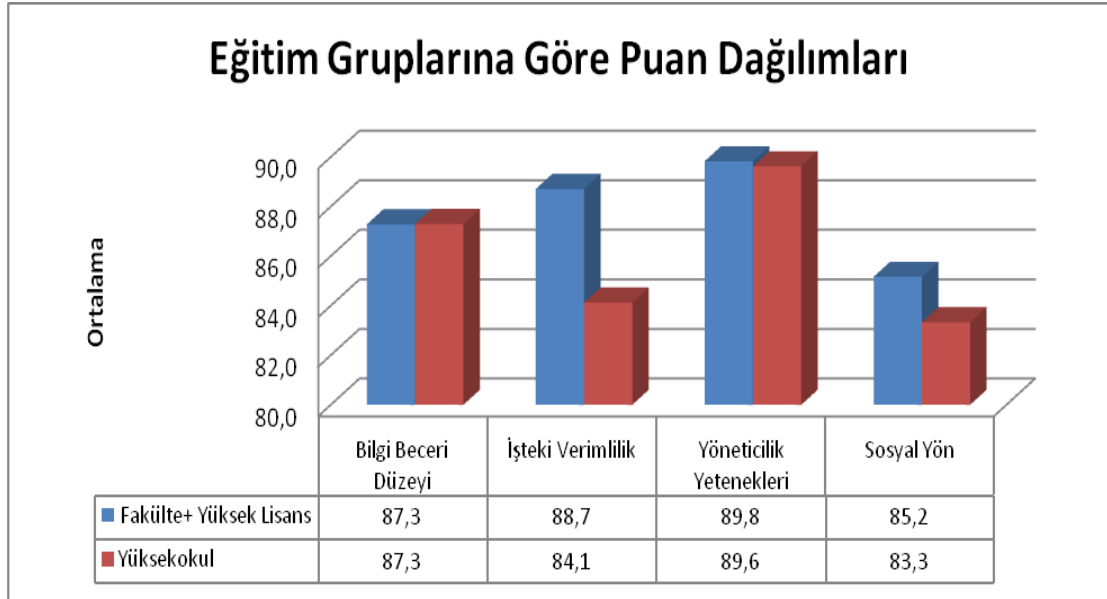
Eğitim düzeyi değişkeni açısından yöneticilerin başarı değerlemede önem verdikleri faktörler arasında farklılık olup olmadığı aşağıdaki tabloya göre incelenmiştir.

Tablo 3.6. Eğitim Durumu İle Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki

		Eğitim durumu						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Bilgi Beceri Düzeyi	Fakülte+Yüksek Lisans	20	87,3	87,1	74,3	97,1	6,0	14,8	-0,214	0,831
	Yüksekokul	9	87,3	88,6	71,4	97,1	8,2	15,5		
İşteki Verimlilik	Fakülte+Yüksek Lisans	20	88,7	88,6	80,0	100,0	6,2	16,7	-1,598	0,110
	Yüksekokul	9	84,1	80,0	74,3	97,1	8,1	11,3		
Yöneticilik Yetenekleri	Fakülte+Yüksek Lisans	20	89,8	91,7	70,0	100,0	7,8	15,2	-0,214	0,830
	Yüksekokul	9	89,6	90,0	76,7	100,0	7,0	14,5		
Sosyal Yön	Fakülte+Yüksek Lisans	20	85,2	88,3	66,7	96,7	9,5	15,7	-0,690	0,490
	Yüksekokul	9	83,3	83,3	73,3	96,7	7,5	13,4		

Eğitim grupları arasında başarı değerlendirme puanları açısından anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

İşteki verimliliğe verilen önem puanları Fakülte+Y.lisans grubunda daha yüksek görülmekle birlikte bu istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir ($p>0,05$).



Şekil 3.8. Eğitim Durumu Gruplarına göre Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı

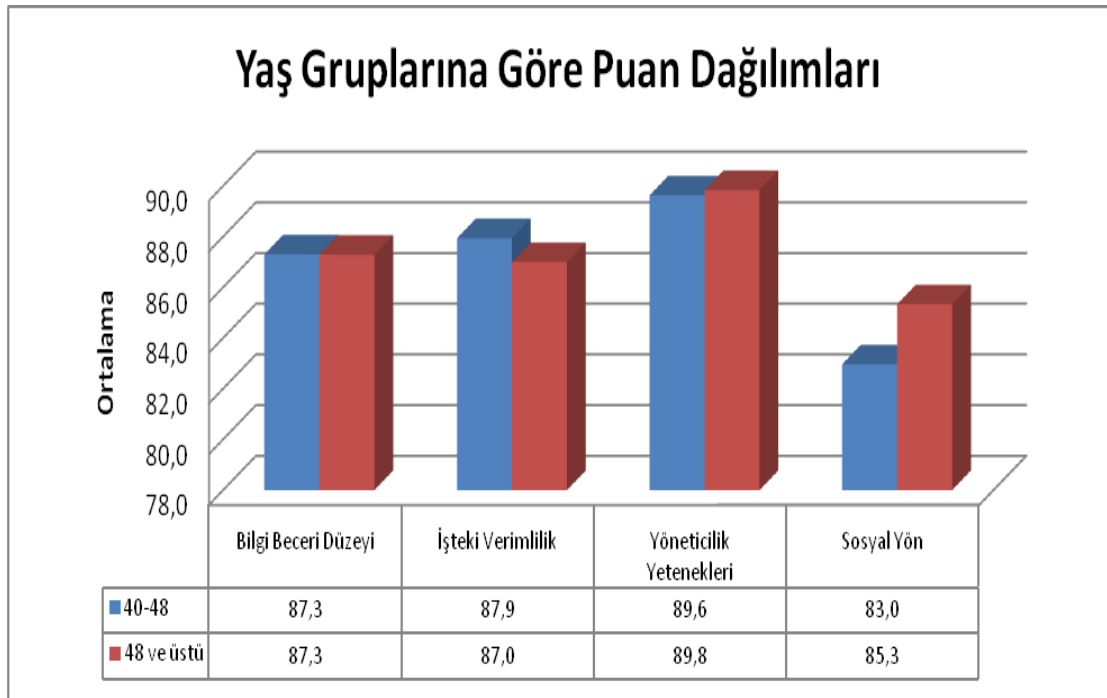
Yaş değişkeni açısından yöneticilerin başarı değerlemede önem verdikleri faktörler arasında farklılık olup olmadığı aşağıdaki tabloya göre analiz edilmiştir.

Tablo 3.7. Yaş Değişkeni İle Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörler Arasındaki İlişki

		Yaş						Mann Whitney U Testi		
		n	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	z	p
Bilgi Beceri Düzeyi	40-48	9	87,3	85,7	71,4	97,1	7,8	15,4	-	0,166
	48 ve üstü	20	87,3	88,6	74,3	97,1	6,2	14,8		
İşteki Verimlilik	40-48	9	87,9	91,4	74,3	100,0	8,9	15,9	-	0,382
	48 ve üstü	20	87,0	88,6	77,1	97,1	6,3	14,6		
Yöneticilik Yetenekleri	40-48	9	89,6	93,3	70,0	100,0	9,9	16,1	-	0,476
	48 ve üstü	20	89,8	90,0	80,0	100,0	6,3	14,5		
Sosyal Yön	40-48	9	83,0	80,0	70,0	96,7	9,6	13,4	-	0,690
	48 ve üstü	20	85,3	86,7	66,7	96,7	8,5	15,7		

Yaş grupları arasında başarı değerlendirme puanları açısından anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Yaş durumuna baktığımızda ise zaten araştırmaya katılan yöneticilerin hepsinin 40 yaşın üzerinde olduğunu görmekteyiz. Katılanların 9'u yani %31'i 40-48 yaş aralığında geri kalan 20 kişi yani %69'u ise 48 yaşın üstünde bulunmaktadır. Dolayısıyla yaş grupları arasında da yaş gruplarına göre başarı değerlendirme puanlarının dağılımında da anlamlı farklılıklar görülmemektedir.



Şekil 3.9. Yaş Gruplarına göre Başarı Değerlemede Önem Verilen Faktörlerin Dağılımı

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Genel anlamda sonuçlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin bazı klasik değerler olarak atfedilen bazı unsurlara önem verdikleri görülmektedir. Özellikle verilen görevin takip ve denetimine verdikleri önemin yüksek olması daha kontrolcü bir anlayışına sahip olduklarını göstermektedir. Elbette verilen görevlerin takibi ve denetimi önemlidir. Ancak çalışanların bu takip ve denetimi bir baskı unsuru olacak kadar hissetmeleri örgütte huzursuzluklara neden olacaktır. Kendisine güvenilmediğini düşünen personelin moral ve motivasyonu düşecek, baskı ortamı stres yaratacaktır. Burada önemli olan bu görev takibini çalışanın da katılımını sağlayarak bir işbirliğine dönüştürülmesidir. Çalışanın örgütün amaçlarına katılımının sağlanması gereklidir.

Diğer önemli bir husus, yine kontrolcü anlayışın getirdiği inisiyatif kullandırma ve astlara gelişimleri için sorumluluk verilmesinde yaşanan tutuculuktur. Yöneticiler çoğunlukla denetimi elden bırakmamak ve işlere tam hakim olmak adına astlarına bir takım sorumluluklar yüklemekten kaçınırlar. Bazı yöneticilerde ise gerçek anlamda astlara olan güvensizlik bulunmaktadır. Oysa bunun çalışana yansıtılması kişinin kendisini değersiz hissetmesine dolayısıyla da performansının düşmesine neden olacaktır. Dolayısıyla astlara belli ölçüde inisiyatif kullandırmak ve altından kalkabilecekleri ve onları motive edecek sorumluluklar verilmesi hem çalışana hem de örgüte katkıda bulunacaktır.

Yöneticilerin, astlarını değerlerken en fazla yöneticilik yeteneklerine önem vermeleri diğer önemli bir husustur. Genellikle çalışanların yöneticilik vasıflarına sahip olmaları üstler tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. Hatta kimi yöneticiler kendilerine rakip olarak düşündüklerinden astlarını düşük puanlarla bile değerlendirmektedirler. Oysa yöneticilik vasıflarına haiz personelin önünün açılması ve bu konuda desteklenmesi yalnızca personel açısından değil örgüt açısından da oldukça yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Sicil konusu ile ilgili olarak ise, bir takım yetersizlikler söz konusudur. Tek bir standart değerlendirme formunun bulunması objektif bir değerlendirmeye engel teşkil eder. Oysa performans kriterleri, her işin niteliğine uygun olarak ve kişisel değerlendirmelere engel olacak nitelikte belirlenmiş olmalıdır. Buna bağlı olarak sicil amirlerinin de bu kriterlerle değerlendirmeyi nasıl yapacakları konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir.

Sicil konusunda belki de en büyük sıkıntılardan biri ise gizli olmasıdır. Sonuçların personele yalnızca puan şeklinde ifade edilmesi performans değerlendirmesinin amaçlarına hizmet etmeyecektir. Hatta kamu kurumlarında sicil puan olarak dahi öğrenilememektedir. Puanının personele bildirilmesi tek başına hiçbir anlam ifade etmemektedir. Başarısız değerlendirilen personele bunun nedenleri açıklanmalı, eksik olduğu taraflar kendisine bildirilmeli ve bu konuda neler yapılabileceği gerekirse eğitim planlanması amir ve çalışan arasında görüşülmelidir. Çalışanın durumuna uygun bir kariyer planlaması yapılmalıdır. Başarılı personel de, bu başarısını destekleyecek mükafatları görmelidir. Gerektiğinde takdir gerektiğinde ödüllendirme ile başarılı personelin de bu başarısını devam ettirmesi için motivasyonu sağlanmalıdır.

Performans değerlendirmesinde değerleyicilerin adil, objektif ve tarafsız olamamaları yaşanan diğer bir olumsuzluktur. Performans değerlendirme yöntemleri ne kadar başarılı, güvenilir, objektif olursa olsun, değerleyicilerin öznellikleri değerlendirmenin geçerliliğini, güvenilirliğini, performansını düşürebilir. Bu ise işgörenlerin değerlendirme hakkında olumsuz düşünce ve duygulara kapılmalarına, hatta sonuçlar hakkında güvenlerinin sarsılmasına, motivasyonlarının düşmesine, streslerinin artmasına ve sonunda örgütten uzaklaşmalarına neden olacaktır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında örgüt içinde objektif değerlendirme konusunda yöneticilerin gerekli önlemleri gerek kişisel gerekse örgüt düzeyinde almaları zorunludur.

Başarılı bir değerlendirmenin gerçekleşebilmesi işgörenin tüm özelliklerini ortaya koyacak formların uygulanmasının yanı sıra, bu çalışmayı destekleyecek görüşmeler ve sınavlar gibi faaliyetlerin de gerçekleştirilmesi değerlendirmenin rasyonelliğini artıracaktır.

KAYNAKÇA

AKDOĞAN Abdurahman; **Kamu Maliyesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 10. Baskı, 2005.

AKGÜNER Tayfun; **Kamu Personel Yönetimi**, İstanbul, Der Yayınları, 4. Baskı, 2001.

AKIN Adnan; “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s. 97-113.

ALDEMİR M.Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 4.Baskı, 2001.

BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 1.Baskı, 2002.

BAYRAKTAROĞLU Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, 2003.

BAYRAM Levent; “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 62, s. 47-65.

BİNGÖL Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Kitabevi, 4.Baskı, 1998.

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

BUMİN Birol, v.d., **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.

CAN Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, 2002.

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

CANMAN Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 2000.

ÇAKMAK Ahmet Ferda, BİÇER İsmail Hakkı; “Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, **İTÜ Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, Aralık 2006, 3-14.

DENİŞİ Angelo S., GRIFFİN Ricky W.; **Human Resource Management**, New York, Houghton Mifflin Company, 2001.

EKİNCİ Filiz; “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 155, 2008, s. 175-185.

ERASLAN Ergün, ALGÜN Onur; “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, 2005, s. 95-106.

ERDOĞAN İlhan; **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

ERDOĞMUŞ Nihat, BEYAZ Medihan; “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s. 65-83.

ERDİL Oya; **İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Antalya, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 1998.

EREN Erol; **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 3.Baskı, 1989.

ERGİN Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ‘Psikolojik Bir Yaklaşım’**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002.

FINDIKÇI İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınevi.

GAVCAR Erdoğan, BULUT Zeki Atıl, ENGİN Kemal; “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2006, s. 31-45.

GÖK Sibel, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1. Baskı, 2006.

HANÇER Murat; **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2004.

İBİCİOĞLU Hasan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ‘Kobiler Üzerine Bir Araştırma’**, Isparta, Fakülte Kitabevi, 1.Baskı, 2006.

KAYNAK Tuğray, v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 276, 1998.

KILINÇ Tanıl, AKKAVUK Erden; “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 2, 2001, s.103-120.

KINGIR Said, TAŞKIRAN Erkan; “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt VIII, Sayı 1, 2006, s. 195-216.

KÖSEOĞLU Mehmed Akif; “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü”, Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü KİT ve Sosyal Güvenlik Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, 2005.

MARANGOZ Mehmet, BİBER Levent; “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s. 202-217.

METİN Kadriye; “Türk Kamu Kesiminde Personel Başarı Değerlendirmesi ve Uygulamadan Bir Örnek: MKE Kurumu Genel Müdürlüğü”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005.

ÖZDEMİR Erkan; “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2002.

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002.

SABUNCUOĞLU Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, 2000.

SABUNCUOĞLU Zeyyat; **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Bursa, Rota Ofset, 7.Baskı, 1994.

Şimşek, Arif. V.; “Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesi”, **Anahtar Gazetesi, MPM Aylık Yayın Organı**, Sayı:158, 2002.

ŞİMŞEK M. Şerif; **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya, Günay Ofset, 8. Baskı, 2001.

TORTOP Nuri; **Personel Yönetimi**, Ankara, 5.Baskı, 1994.

TURGUT Hakan; “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 42, s. 56-68.

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979.

UYARGİL Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994.

ÜNAL Ayşe; **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu İş Sendikası Yayını, 1998.

YALÇIN Azmi, DOĞRULUK Sibel; “Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, 2006, s. 345-368.

YALÇIN Selçuk; **Personel Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, 1985.

YETİŞKİN Yücel; **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı Çimento Sektöründe Bir Araştırma**, Ankara, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 2010.

YÜCEL Recep; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 110-128.

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

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü Ana Statüsü (26512 Sayılı ve 04 Mayıs 2007 Tarihli Resmi Gazete).

Devlet Malzeme Ofisi Sözleşmeli Personeli Sicil Amiri Yönetmeliği (27140 Sayılı ve 13 Şubat 2009 Tarihli Resmi Gazete).

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (19255 Sayılı ve 18 Ekim 1986 Tarihli Resmi Gazete).

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejimin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (20417 Sayılı ve 29 Ocak 1990 Tarihli Resmi Gazete).

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik (20696 Sayılı ve 15 Kasım 1990 Tarihli Resmi Gazete).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (12056 Sayılı ve 23 Temmuz 1965 Tarihli Resmi Gazete).

www.ydk.gov.tr

Anket Formu**GENEL AÇIKLAMA**

Cevaplamanız için size verilen anket, bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Kişiliğiniz ile ilgili bilgiler istenmediği için tüm soruları gönül rahatlığı ile cevaplayabilirsiniz. Katılımınız ve içtenliğinizden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz:	() Kadın	() Erkek
Unvanınız:	() Genel Müdür	() Genel Müdür Yardımcısı
	() Daire Başkanı	() Daire Başkan Yardımcısı () Şube Müdürü
Eğitim Düzeyiniz:	() Doktora	() Yüksek Lisans () Fakülte
	() Yüksekokul	() Diğer (belirtiniz).....
Yaşınız:	() 23-30	() 31-39 () 40-48 () 48 ve üstü
Hizmet Süresi:	() 5 Yıl	() 6-10 Yıl () 11+ Yıl

AÇIKLAMA

Değerlendirdiğiniz astlarda aşağıda verilen özelliklerin sizin için ne derece önemli olduğunu işaretleyiniz (Tek bir seçeneği işaretleyiniz).

ÖZELLİKLER	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	AZ ÖNEMLİ	ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1. Mesleki Bilgi Düzeyi					
2. Yaptığı İşin Kalitesi					
3. Mesleki Mevzuat Bilgisi ve Uygulamadaki Becerisi					
4. Esneklik					
5. Yaratıcılık					
6. Problem Çözme Yeteneği					
7. Araç ve Gereç Kullanım Becerisi					
8. Araştırma Yönü					
9. İnisiyatif Kullanma Becerisi					
10. Sorumluluk Alma İsteği					
11. Kendiliğinden İş Görme Becerisi					
12. Hatasız İş Yapma Becerisi					
13. Verilen Zamanda ve Beklenen Nitelikte İş Üretebilme Yeteneği					
14. Devamlılık ve İş Saatlerine Uyumu					
15. Astlarını Eğitim ve Yetiştirme					
16. Çevresine Doğru Bilgi Verme / Talimatları Aktarma					
17. Belirlenen Hedefler Doğrultusunda Astlarını Yönlendirme					
18. Astlarına Gelişimleri İçin Sorumluluk Verme					
19. Verilen Görevlerin Takip ve Denetimi					
20. Astlarını Objektif Değerlendirme					
21. Vatandaşla İletişim Kurma					
22. Çalışma Arkadaşları, Astları ve Üstleri İle İletişim Kurma					
23. Tavrı ve Davranışları İle Temsil Yeteneği					
24. Yardımlaşma Yönü					
25. Dış Görünümü					
26. Yazılı-Sözlü İfade Yeteneği					

ÖZET

SATIR, Ebru. Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Bu tezin amacı, kamu iktisadi teşebbüslerinde yöneticilerin günümüzde giderek daha fazla önem kazanan performans değerlendirmesinde hangi kriterlere daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktır. Bu amaca uygun olarak, öncelikle performans değerlendirmesi, önemi, performans değerlendirmesinin tüm adımları ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar teorik bir çerçevede incelenmiş ve detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. İzleyen bölümde, kamu kesiminde personelin sicil yoluyla nasıl değerlendirildiği ve bu sisteme yapılan eleştiriler yer almaktadır. Yine aynı bölümde kamu iktisadi teşebbüslerinin kuruluşu, tarihçesi, personelinin statüsü incelenmiş ve performans değerlendirme sistemi ele alınmıştır.

Tezin araştırma kısmı olan son bölümde ise, bir kamu iktisadi teşebbüsü olan Devlet Malzeme Ofisi'nde orta ve üst kademe yöneticilerin personeli değerlerken hangi kriterlere daha fazla önem verdikleri araştırılmıştır. Analiz sonucunda, yöneticiler tarafından soru bazında en fazla yapılan işin kalitesine önem verdikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda soru grupları baz alındığında da yöneticilerin en fazla yöneticilik yeteneklerini ön planda tuttukları görülmektedir. Yöneticilerin takip ve denetime önem vermekle birlikte astlarında yöneticilik vasıfları ile sosyal yönlerini de ön planda tuttukları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, performans değerlendirme kriterleri, kamu iktisadi teşebbüsleri, sicil, Devlet Malzeme Ofisi.

ABSTRACT

SATIR, Ebru. The Assessment of Performance in Organizations and an Application in the State Economic Enterprises, the Thesis of Master's Degree, Ankara, 2011.

The aim of this Thesis is to assert the criterions to which the managers in the State Economic Enterprises give more importance, during the assessment of performance process which gains importance day by day, currently. According to this aim, primarily, the assessment of performance, its importance, all steps of the assessment of performance and the areas in which the consequences of the assessment of performance are used, are searched in a theoretical frame and a detailed literature review is made. In the following part, there occur how the personnel in the public sector is assessed by the registry system and the criticisms made to this system. Again, in the same part, the establishment of the State Economic Enterprises, their history, the status of the personnel are researched and the system of the assessment of performance is worked through.

At the last part which is the research section, to which criterions the medium and senior executives give importance while assessing the personnel in the Purveyor of Government is researched. At the end of the analysis, it is observed that mostly the quality of the work made is given importance by the managers in the questional base. At the same time, when the question groups are taken as a base, it is seen that the managers mostly put the ability of management into the front part. The result is, while the managers give importance to monitoring and auditing, they also put the ability of management and social traits into the front part, among the personnel in inferior position.

Key Words: The Assessment of Performance, The Criterions of the Assessment of Performance, State Economic Enterprises, Registry, the Purveyor of Government.