

Derleme Makalesi / Review Article

KAMU KURUMLARI VE ÇALIŞANLARI İÇİN BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİM SİSTEMİ ÇERÇEVESİ¹

M. Serdar ERBAŞ*

Önder KUTLU**

ÖZ

Çalışma kamu çalışanlarının bireysel performanslarının yönetim ve değerlendirilme sistemi kamu kurumlarının amaç ve hedeflerine ulaşmasında, görevlerin yerine getirilmesinde ve etkinliğin sağlanabilmesinde karşılaşılan sorunların çözümüne katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Türkiye’de kamu çalışanları için bireysel performans değerlendirme ve yönetim sistemi çerçevesinin tasarlanarak uygulanması kamu yönetimine önemli katkılar sağlayabilir. Kurumların stratejik planlarının varlığı bu noktada önem taşımaktadır. Makale bireysel performans yönetim sisteminin nasıl kurulacağı ve çalışacağına dair bir çerçeve oluşturulması amacıyla sunulmuştur. Bu kapsamda, performans planlaması, değerlendirme kriter ve standartları ile gerekli yetkinlikler, en etkin değerlendirme dönemi ve değerlendirmeyi kim/kimlerin yapacağı, kurumun ve çalışanların durumu dikkate alınarak en etkin bireysel performans değerlendirme yöntemi seçilmesi, bireysel performans değerlendirme sürecinde mevcut durum ile standartların karşılaştırılması, değerlendirme görüşmesi ve değerlendirme sonuçlarının ortaya konması, sonuçların performans geliştirme ve uygun yönetsel işlemlerde kullanılması konuları açıklanmıştır. Değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlara geribildirim yapılması, performans değerlendirme sürecinde kırtasiyecilikten nasıl kaçınılacağı, bilgisayar tabanlı değerlendirme programları ve iletişim araçlarından yararlanılması ile yüz yüze iletişiminin önemi vurgulanmıştır. Performans değerlendirmesi sonucunda performans eksikleri belirlenmesi ile performans geliştirme faaliyetlerinin önemi vurgulanmıştır. Kamu kurumlarında

¹ Dr. M. Serdar ERBAŞ tarafından hazırlanan “Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları ile Yapılan Bir Araştırma” konulu Doktora tezinden yararlanılmıştır.

* Dr. M. Serdar ERBAŞ, Başmüfettiş, Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, mserdar.eras@sağlik.gov.tr; ORCID : 0000-0002-2865-0166

** Prof. Dr. Önder KUTLU, NEÜ, SBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, okutlu@konya.edu.tr; ORCID : 0000-0002-7533-9960



kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesinin doğru yöntem seçildiğinde, stratejik planlarda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaya ve görevlerin yerine getirilmesine önemli katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi, Bireysel Performans Değerlendirme Kriter, Standardı ve Yöntemi, Performans Geliştirme.

A FRAMEWORK FOR AN INDIVIDUAL PERFORMANCE APPRAISAL AND MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC INSTITUTIONS AND EMPLOYEES

ABSTRACT

This paper proves that individual performance management and appraisal systems help development of a mechanism in which public administration meets its goals, performs its responsibilities and obtains efficiency and solves problems occurring in public institutions. Through designing and eventually implementing a general framework, Turkish public administration can potentially improve its functions. Availability and facilitation of strategic plans for organisations are crucial so as to have a basis of managerial needs. This article aims at producing an individual performance management system to expose the formation process as well as launching a well-functioning apparatus in due course. Besides, it deals with the issues of performance planning, appraisal criteria and standards and essential competencies, the actors for effective evaluation management and the right time period for examination, deploying the correct method in setting standards and comparing the outcome. The paper further reiterates the importance of providing a feedback to employees, exterminating the red-tape in evaluation, teaching the essentials of a computer-based program, conveying of communication technology and vitality of face-to-face correspondence. As long as correct means and methods are installed, performance appraisal of public workers in public administration would bear fruitful results in meeting the goals set by strategic plans and in performing responsibilities assigned by appropriate authorities.

Keywords: *Individual Performance Management and Appraisal, Individual Performance Appraisal Criteria, Standards and Methods, Performance Development.*

GİRİŞ

Kamuda performans değerlendirmesi ve yönetimi, yeni kamu yönetimi bağlamında ortaya çıkan toplam kalite yönetimi, kamu işletmeciliği gibi yaklaşım ve uygulamaların kamu yönetimine yansımalarıdır. Günümüzün gelişen ve karmaşıklaşan kamu yönetimi Bilgi İletişim teknolojilerinden faydalanmak suretiyle sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Vatandaşın daha kaliteli kamu hizmeti talebinin artması, kamu yönetiminin ve kamu kurumlarının daha kaliteli kamu hizmeti sunmak için yeniden yapılanmasında etkili olmaktadır. Çalışmada, kamu kurumlarının stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve görevlerin yerine getirilmesinde yeterliliğin sağlanmasında karşılaşılan sorunların çözümü için çalışanların bireysel performanslarının yönetilmesi ve değerlendirilmesi uygulamalarının hangi çerçevede nasıl katkı sağlayabileceği tartışılmaktadır.

Kamu yönetiminin temelini kamu kurumları, kamu kaynakları ve bu kaynakları kullanan kamu çalışanları oluşturur. Kamu kurumlarının ve bir bütün olarak kamu yönetiminin amaçlarını doğru belirleyip zamanında ulaşması yani başarılı olabilmesi, kamu görevlilerinin performanslarının belli bir düzeyde olmasını gerekli kılmaktadır. Kamu yönetimi ve hizmetinin sosyal yönü dikkate alındığında kamu işletmeciliği yaklaşımı tartışmalı olsa da kamu kurumlarının stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada ve görevlerin yerine getirilmesinde yeterlilikleri için kurumsal ve bireysel performansın değerlendirilerek, yönetilmesi önem taşımaktadır. Kamu yönetiminin harcadığı emek ile başarı ya da başarısızlığının ölçülüp, değerlendirilmesi ve karşılığının tam olarak verilebilmesi, güvenilir ve tarafsız performans değerlendirmesine bağlıdır.

Yöneticiler çalışanları hakkında kendilerince bir fikir sahibi olsalar da, çalışanlara ve kamu kurumuna ilişkin kararlarını adil biçimde verebilmeleri için iyi bir performans yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar. Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kamu yönetiminde yasal dayanağa kavuşan performans konusu, 10. Kalkınma Planı ve orta vadeli programlar gibi üst politika belgelerinde vurgulanmaya başlanmıştır.

Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde, maliyet etkinliği önemli olmakla beraber, vatandaş memnuniyet ve kamu yararı da ön planda olmaktadır. Kamu

kurumlarında başarıyı gösteren performans kriter ve standartlarını farklı şekilde ele almak gerekmektedir. Vatandaşların kamu yönetimi ve görevlilerinin kurumsal ve bireysel performanslarından memnun olmaları ve yine stratejik planlarda ve performans programlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması, ülkenin kalkınma ve gelişmesini yani doğrudan toplumsal refahı etkilediğinden kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Çalışmada, kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirme sisteminin kurulup, uygulanabilmesinin temel çerçevesi verilmektedir. Bu kapsamda, kamu çalışanları bireysel performans yönetim sistemi ve performans değerlendirmesi kavramları açıklanarak performansın planlanması, bireysel performans değerlendirme kriter ve standartları, bireysel performans değerlendirmesinin kim tarafından yapılabileceği, bireysel performans değerlendirme yöntemleri, bireysel performans değerlendirme süreci, geri bildirim, bireysel performansın geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının uygulanması konuları değerlendirilmek suretiyle bu boyutlara ilişkin farklı yönler ele alınmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

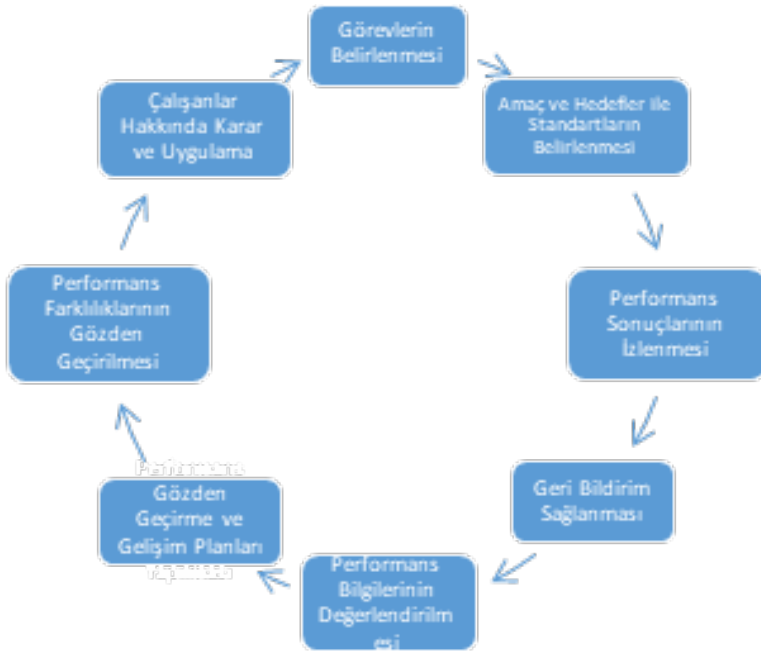
Çalışmanın temelini oluşturan bireysel performans yönetim ve bireysel performans değerlendirmesi kavramları esasen bu modelin gereklerini ve bileşenlerini değerlendirme anlamında son derece önemli analiz başlıklarıdır. Yönetim kavramı aslında denetim boyutunu da bünyesinde barındırır. Ancak, performans literatüründe yönetim ve denetim boyutları ayrı ayrı ele alınmakta, birbiri içine geçmiş kavramlar müstakil biçimde tartışılmak suretiyle performans metodolojisi değerlendirilmektedir.

1.1. Bireysel Performans Yönetim Sistemi

Performans Yönetim Sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen kurumsal amaçlara ve çalışanların bireysel performansına ilişkin ortak bir kültürün kurumda yerleşmesi ve çalışanların kurum amaç ve hedeflerine yönelik gösterdikleri çabanın ve yaptıkları katkının düzeyini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ile geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2015: 125). Bir diğer tanıma göre, performans yönetimi süreci, kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi, bu hedefler doğrultusunda performans

planlamasının yapılması ve performans değerlendirmesinin planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmesi, sonuçların değerlendirilerek performans geliştirme önlemlerinin alınması, yeni hedeflerin belirlenmesi süreciyle devam eden sürekli mükemmellik arayışında olan döngüsel bir yönetim sürecidir (Akyol, 2011: 83).

Performans yönetim süreci, Şekil'de görüldüğü gibi görevlerin, stratejik amaç ve hedeflerin, plan, proje ve faaliyetlerin belirlenmesi, yıllık performans hedefleri ile performans göstere ve ölçütlerinin ve gerekli bütçenin tespiti, bireysel performansın kriterlere göre standartlarla karşılaştırılarak ölçülmesi, performans sonuçlarının izlenmesi, geri bildirim sağlanması, gözden geçirme ve gelişim planları yapılması, performans farklılıklarının gözden geçirilmesi, performans sonuçlarının değerlendirilerek sonuçların uygulanması, çalışanlar hakkında karar verilmesi ve sonrasında gelecek dönem performansının yeniden planlanması aşamalarından oluşan bir yönetim döngüsü olarak açıklanabilir.



Şekil 1: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü

Kaynak: Demirbaş, 2013: 36.



1.2. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme, bir kurumda çalışanların belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar etkili ve verimli bir şekilde ulaştıklarının ya da kendilerine verilen görevleri yerine getirmede başarı derecelerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performans düzeyinin belirlenebilmesi için yürütülen faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekir (Turhan, 2009: 76).

Performans değerlendirmenin, stratejik planlama gibi yönetsel süreçlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiği açıktır. Bu şekilde performans değerlendirme süreci (Barutçugil, 2015: 211):

- Kurum için vizyon ve misyonunun belirlenmesi,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile stratejik planların hazırlanması,
- Birimler için kilit sonuç göstergelerinin tanımlanması,
- Gösterge ve etkinlik kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanlar için bireysel hedeflerin belirlenmesi,
- Her hedef için performans standartları belirlenmesi,
- Her çalışan için eylem planları yapılması,
- Her hedefin/standartın durumunun dönemsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Performans açıkların ortaya çıkması halinde bunları kapatmak için rehberlik ve eğitim verilmesi,
- Yapılan değerlendirme ve sıralamanın resmi olarak çalışanların kayıtlarına aktarılması şeklinde özetlenebilir.

Amaçlara göre yönetim anlayışında, performans değerlendirme sürecinde çalışanlara bireysel hedefler verilmesi ve bu hedeflere ulaşma derecesinin biçimsel olarak ölçülmesi süreçleri ana unsurdur. Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, kurumsal hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesidir. Belirlenen bu hedeflerin de başarılabılır nitelikte olması zorunludur. Hedeflerin ast ile üst arasında yapılan görüşmelerde tartışılıp birlikte belirlenmesi, uygulamada tercih edilen bir durumdur. Hedefler ve standartların yazılı hale getirilmesi gereklidir. Sonra çalışanlara kendilerinden neler beklediği bildirilmelidir. Çalışanlara uygun kaynaklar sağlanmalıdır. Değerlendirme dönemi sonunda, değerlendirici ve çalışan birlikte performans standartları ile ortaya çıkan durumu

karşılaştırır. Bu şekilde çalışanların standartlara ne ölçüde ulaştıkları belirlenir, eksikliklerin nedenleri ortaya konur ve sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir (Bingöl, 2014:379).

Performans değerlendirme sisteminin amacı, çalışanın yükselme potansiyelini ölçmekten çok performansını değerlendirmektir (Altan, 2005: 73-74). Performans değerlendirmesi, performans yönetimi ile aynı şey değildir; performans yönetiminin bir parçasıdır. Sadece performansı değerlendirmek yerine, performans yönetim sistemi daha bütüncül bir yaklaşımdır (Özkaya, 2013: 29). Performans değerlendirme, çalışanların belli bir dönemdeki başarı durumlarını ve gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik olup, çoğunlukla çalışanların performansının belli dönemlerde değerlendirilmesidir. Performans yönetimi sistemi ise daha geniş kapsamlı olup yönetici ve çalışanın beklentilerini karşılıklı olarak aktardıkları, performansı planladıkları, planlara ulaşmaya çalıştıkları, geri besleme sağlanan ve sürecin sonunda da değerlendirmenin yapıldığı bir süreçtir (Uyargil, 2017:2-3). Performans yönetimi ve performans değerlendirmesi kavramları karşılaştırmalı olarak Tablo 1.'de yer verilmektedir. Tablo'da açıkça görüldüğü gibi, performans yönetimi ve denetimi kavram ve süreçleri oldukça farklı teknik ve araçlardan yararlanırlar.

Tablo 1: Performans Yönetimi-Performans Değerlendirmesi Karşılaştırması

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

Kaynak: Uysal, 2014: 9.

2. AŞAMALAR VE DEĞERLENDİRME

Performans yönetim sistemi özellikle kamu yönetimi gibi olağanüstü yetkilere sahip, devletin eli-kolu yerinde olan kurumlarda son derece önemli bir değerlendirme başlığıdır. Sorumlu yönetim yaklaşımı çerçevesinde hareket etmesi ve toplumsal sorunların üstesinden gelinmesi için hayati fonksiyonlar icra etmek üzere görevlendirilmiş olması nedeniyle kamu yönetimi ve kamu kurumları performanslarına dikkat etmek durumundadırlar. Bu bağlamda performansın ne düzeyde olduğu kadar yönetim ve denetim sürecinin nasıl işlediği de dikkate alınması gereken başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda temel performans bileşenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsal hedeflere bağlamında hedef belirleme görüşmeleri yapılarak bireysel performansın planlanması,
- Performans değerlendirme yöntemi ile bireysel performans kriter ve standartlarının belirlenmesi,
- Belirlenen performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Performansı değerlendirilen çalışan ile görüşme yapılarak performansına ilişkin geri bildirim sağlanması,
- Çalışana yapılan geri bildirim ile çalışanın performansının geliştirilmesi için çalışanın yönlendirilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması, olarak sayılmaktadır (Uyargil, 2017: 5).

Bu başlıkların teker teker değerlendirilmesi performans sürecini sağlıklı biçimde analizi için zorunludur.

2.1. Sürecinin Planlanması

Performans planlanması aşamasında çalışan, değerlendirme sürecinde yöneticinin kendisinden neler beklediğini, hangi kriter ve standartlara göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenmiş olur. Konuya ilk olarak Peter Drucker'in 'The Practice of Management' adlı kitabında değinilmiştir. Değerlendirme farklı kişi ve kuruluşlarla beraber yürütülebilir. Süreç çalışan ile birlikte yapıldığında birey daha çok çalışacaktır. Çalışanların hata yapma ihtimali azalacak, kaynaklar önceden planlanmış olacaktır (Uyargil, 2017: 70). Performans

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

Performans planlamanın başlıca aşamaları olarak kurum stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerin incelenmesi, çalışanların iş tanımının incelenmesi, çalışanların güçlü/güçsüz yönlerinin ortaya konması, kurumun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi ile kesin performans planlarının oluşturulması sayılmaktadır. Kurum hedeflerinin incelenmesi aşamasında, kurum ve bölüm hedeflerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Stratejik plan var ise birimlerin hedefleri de dikkate alınarak çalışanların her biri için bireysel planlar yapılarak bireysel hedefler belirlenir. Kurum yönetiminin amaç birliği ilkesine uygun olarak çalışanlar için bireysel olarak belirlenen hedefler, kurumun temel hedefleri ile bütünlük ve uyum içinde olmalıdır. Yönetici öncelikle kendi performansını planlamalı ve hazırlıklı olmalıdır (Uyargil, 2017: 71).

Hedeflerin işe özel (*specific*), ölçülebilir (*measurable*), ulaşılabilir (*achievable*), gerçekçi (*realistic*), süreli (*time-bound*) olup olmadığına ilişkin SMART analizinin bu dönemde yapılması önemlidir. Ayrıca hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli etkinlik planları ile iş programlarının hazırlanması, plan sorumluları, süre ve kaynakları belirlenmelidir. Faaliyet planları, kısa ve orta dönemli olup amaç ve hedeflerle faaliyetler arasındaki bağlantıyı ortaya koymalıdır (Akyol, 2011: 85).

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

Yönetici her bir kurumsal hedefin başarılması için çalışanların ne tür bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması gerektiğini düşünmek ve planlamak

zorundadır. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri ile ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetkinlikler arasındaki boşluk belirlenerek gerekiyorsa çalışanların eğitilmesi yoluyla bu mümkün değilse gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip kişilerin işe alınması yoluyla ihtiyaç bilgi, beceri ve yetkinlikler planlanmalı ve karşılanmalıdır. Bazı durumlarda çalışanların başarısızlığı, kendisi dışındaki çevresel bazı nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Bu noktada, çalışanların dış dinamiklerden kaynaklanan sorunları aşması için ihtiyaç duyacağı mali imkânlar diğer çalışanların yardımı gibi önlemler tartışılmalıdır.

Taslak modelin geliştirilmesi ile performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarımı ve geliştirilmesini müteakiben performans planları kesinleştirilir (Akyol, 2011: 85-86). Performans planlama aşamasının tamamlanmasından sonra yönetici ile çalışanın toplanarak kesin plan ve hedefleri belirleyip yazılı hale getirmeleri performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artırmaktadır. Kesin hedef belirleme toplantılarında, hem yöneticilerin hem çalışanların hazırlıklı olmaları hem de uzlaşmacı tutum sergilemeleri önem taşımaktadır. Uzlaşma sağlanamaması halinde yöneticinin kararları belirleyici olacaktır (Uyargil, 2017: 71-74).

2.2. Kriter ve Standartların Belirlenmesi

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

- Öncelikle her görev ve pozisyona ilişkin performans standartları ve değerlendirme göstergeleri geliştirilmesi,
- Performans değerlendirmesinin hangi dönemde, nasıl, hangi sıklıkta ve kim ya da kimler tarafından yapılacağını gösteren performans değerlendirme politikasının ortaya konması,
- Değerlendiriciler tarafından çalışanların önceki dönemlere ilişkin performansı hakkında bilgi toplanması,
- Çalışanın performansının uygun bir yöntemle değerlendirilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara geribildirimi,
- Değerlendirme sonuçlarının ve bu sonuçlara dayanarak alınan kararların insan kaynakları bilgi yönetim sistemine kaydedilmesi sayılabilir.

Performans değerlendirme kriterlerinin iş analizi yapılarak belirlenmesi gerekmektedir. Kişisel faktörler önemli olmakla birlikte, değerlendirmede işle ilgili faktörlerin kullanılması faydalı olacaktır (Uysal, 2014: 90). Kurumlarda performans yönetimi sisteminin kurulmasında, performans kriterlerinin belirlenmesi belki de en önemli aşamadır. Kriterlerin doğru belirlenmesi, performans yönetimi sistemi ile elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğini etkileyecektir. Elde edilen bilgilerin doğruluğu ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi ancak performans kriterlerinin doğru belirlenmesi ile mümkündür. Belirlenecek performans kriterleri, öncelikle iş için gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterler belirlenirken iş analizleri genelde ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlamaktadır. Ancak bazen iş analizleri doğru kriterin belirlenmesi için tek başına yeterli olmayabilir. Bu durumda tamamlayıcı nitelikte bazı çalışmalara gerek duyulabilir. Performans kriterleri aşağıda sunulan üç grupta ilgili olarak ele alınabilirler: Kişilik özellikleri, Performans ve Sonuçlara/hedeflere ulaşma. Değerlendirme kriterlerinin seçiminde son dönemlerde ağırlık kazanan eğilim, kişilikle ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılması yönündedir.

Seçilecek kriterlerin işin başarı ya da başarısızlığında etkili, yönetici tarafından gözlemlenebilir ve tarafsız şekilde değerlendirilebilir, çalışan tarafından işi ile ilgili ve gerekli, diğer kriterler ile çakışma ya da tekrür halinde olmayan, değerlendirme kriterlerine ilgili pozisyon ya da iş açısından taşıdığı öneme bağlı olarak çeşitli ağırlık katsayısı verilmiş olmalıdır. Her bir etken, verilen puan katsayısı ile çarpılıp bu puanlar toplanarak nihai performans puanına ulaşılır.

Kriter belirlenirken amaç ve hedeflere ulaşma, görevi yerine getirme, hizmet değerlendirmesi ve vatandaş memnuniyeti gibi yöntemler kullanılabilir. Kurum stratejik planları, bireysel planlar ve hedefler haline dönüştürülerek kurumsal amaçlar bir sistematik içerisinde gerçekleştirilmelidir. Performans yönetimi sisteminin en önemli aşamalarından olan bireysel performansın hedef belirleme yolu ile planlanması, kurumların stratejik planları ile yakından bağlantılı olup her iki sistemin başarısı önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uyargil, 2017:2-3).

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

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

Pfeffer ve Sutton tarafından yapılan araştırma (2009: 272-3, 282-3) sonucuna göre, liderlerin ve yöneticilerin belli bir etkiye sahip olmalarına rağmen en iyi ve en kötü kurumlar arasındaki performans farklılıklarının ancak % 10 kadarının liderlerin eylemleriyle açıklanabildiği sonucuna ulaşmıştır. Bazı sonuçlar liderlikle performans arasındaki bağıın sanıldığı kadar güçlü olmayabileceğini göstermektedir. Bunun nedeni de liderin hiç değiştiremeyeceği ya da ancak kısmen değiştirebileceği kısıtlamalar olmasıdır. Pek çok durumda liderlik ve yöneticilik de farklılaştığından ve yöneticilik özel bazı yetkinler gerektirdiğinden yöneticiler ve çalışanlar için farklı performans değerlendirme kriterleri belirlenmelidir.

Performans standardı; verimlik, etkinlik ve tutumluluğun ölçülmesi ve değerlendirilmesi için bir referans noktası ya da ölçme yapmak için kullanılan bir ölçüt oluşturmaktadır. Bunlar, kurumlarca umulan performansın makul bir düzeyini temsil ettiği düşünülen normal ve yıllık hedeflerdir (Sayıştay, 2000: 52). Kriter ve standart kavramları birbirinden tamamen farklıdır. Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden beklenen belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımlarsak standardın kriterden farklı olarak bir değer, ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Performans standartları, karşılaştırmalı standartlar ve mutlak standartlar olarak ikiye ayrılabilir. Karşılaştırmalı standartların kullanıldığı değerlendirmelerde, çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılarak kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulurlar. Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde ise yönetici her bir çalışanını diğer çalışanlarının performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri çerçevesinde değerlendirir. Mutlak standartlar da kendi içinde nitelik ve nicel mutlak standartlar olarak ikiye ayrılırlar (Uyargil, 2017: 30-31).

Pek çok kurumda etkili hedefler ve standartlar belirlenirken kullanılan kriterlerin taşınması gereken niteliklerin kısaltması “SMART” olarak adlandırılmaktadır. Bu kriter özellikleri kısaltmasının açılımı Tablo 2.’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Bireysel Performans Standartlarının Özellikleri (SMART)

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

Kaynak: Çetin vd, 2015:155.

2.3. Dönemin Belirlenmesi

Yöneticilerin zamanlarının kısıtlı ve değerli, ancak performans değerlendirmesinin çoğu kez zaman alıcı ve çok da kolay olmayan bir sorumluluk olması süreci ve zaman boyutunu anlamlı hale getirmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılması verimli bir yöntem olmayacaktır (Öz, 2017: 18). Genel kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır. Her yılın belli bir döneminde çalışanın bir yıllık performansının, başarı ya da başarısızlığının gözden geçirilip değerlendirme formlarına işlenmesi uygundur (Barutçugil, 2015: 186).

Ayrıca, değerlendirmenin değişmeyen bir zaman aralığında yapılmasından çok belli durumlara bağlandığı örnekler de mevcuttur. Örneğin ücret artışlarının yapılacağı, terfi ve nakil kararlarının belirleneceği dönemlerde de değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 2014: 390). Performans değerlendirmede bilgi sistemlerinin kullanıldığı durumlarda, iş veya görevin yürütülmesiyle eş zamanlı olarak da performansın değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir.

2.4. Kim Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin kurulum ve yönetimini kimin yapacağı çok önemli yapısal bir karardır. Performans değerlendirmesi yapma ve uygulama işlemlerinin kim tarafından yapılacağıın belirlenmesinde ilk yöntem, bütün kurum genelinde bu işlemleri yürütecek özel bir birim kurmaktır. Bu durum personel yetersizliği sorunlarına neden olabilir. İkinci yöntem, bütün

kamu kurumlarının bireysel performans değerlendirme işlemlerinin merkezi bir ajans benzeri kurum tarafından yürütülmesidir. Üçüncü yöntem ise her bir bakanlık, ajans ya da kurum içerisinde performans yönetim birimlerinin kurulmasıdır (Peters, 2007: 23-25). Bazı kurumlar tarafından dış değerlendirme kurumlarından değerlendirme işlemlerinin yapılması için danışmanlık hizmeti de satın alınabilmektedir. Bir yöneticinin en fazla 20 kadar çalışanını etkili şekilde değerlendirebileceğine dikkat edilmelidir (Barutçugil, 2015: 185).

Kurum içinde çalışanın yükselmesinde, ilk amiri olan yöneticinin etkili olması daha kolay ve makul uygulamadır. Astlar genellikle kariyerlerinde, ilk derece yöneticilerinin etkili olmasını isterler. İlk derece yönetici, tarafsız bir değerlendirme yapabildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler daha da gelişecektir (Göksel, 2013: 46). Çalışanın, işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirilmesi gerektiğini en iyi bilen kişi genelde çalışanın ilk üst yöneticisidir (Uyargil, 2017: 31-32). Bazı durumlarda birden fazla yöneticinin değerlendirmeye katılması yöntemi tercih edilebilmektedir.

Çalışanın performansının iş arkadaşı tarafından değerlendirilmesi ya da değerlendirme sürecine iş arkadaşlarının dâhil edilmesi bir başka usuldür. Gerekli eğitim verildiğinde ve değerlendirmeye temel alınacak değişkenler net olarak belirlendiğinde takım arkadaşlarının değerlendirmeleri çok tutarlı olabilmektedir (Barutçugil, 2015: 197-199). Ancak kişilerin arkadaşlık derecesi, değerlendirmeyi etkileyebildiğinden bu değerlendirme sonuçları ücret ile ödüllendirme kararlarında tercih edilmemeli ancak kilit görevlere atamalarda dikkate alınmalıdır (Akyol, 2011: 97).

Uygulamada sadece kişinin kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere rastlanmamaktadır, ancak ilk üst amirin ya da üstlerin yaptığı değerlendirmeler ile birlikte çalışanın kendini değerlendirmesi yönteminin kullanılması da pek çok kurumda başvurulan bir yöntemdir (Uyargil, 2017: 33). Bu yöntem özellikle yöneticiler açısından uygulanabilir. Çalışanlar özellikle de yönetici olanlar bazen dışarıdan yapılan değerlendirmelere önyargı ile yaklaşabilmekte, düzeltici önlemler yerine mevcut durumu savunma pozisyonuna geçebilmektedirler. Öz değerlendirme yönteminin en önemli avantajı savunmacı davranışları ortadan kaldırmasıdır.

Yöneticiler çoğunlukla çalışanları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmaz ve bu uygulamaları tepkiyle karşılarlar. Bu yöntemin başarılı olması şartları, ast olan çalışanın performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması ve yöneticilerin de astların önerilerinin yararlı olabileceğine inanmalarıdır (Göksel, 2013: 47). Ancak yönetici ile sorun yaşayan astların kasıtlı olarak olumsuz değerlendirme yapması olasılığı, bu yöntemin en önemli dezavantajıdır (Akyol, 2011: 97-98). Uygulamada, astların değerlendirmeleri üstlerin liderlik, yetki devri, motivasyon, iletişim becerilerinin değerlendirilmesinde dikkate alınabilmekteyken planlama, koordinasyon, yönetim ve kontrol işlevlerinde dikkate alınmamalıdır (Özgen ve Yalçın, 2010: 223).

Yöneticinin astını sürekli gözlemleyemediği durumlarda kullanılan vatandaş memnuniyeti ölçümünde, çalışanların işe ilgisi, vatandaşa yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve kalitesi, vatandaş tarafından değerlendirilmektedir (Akyol, 2011: 99). Özellikle hizmet sektöründe, kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde vatandaş görüşlerinden yararlanılabilir. Vatandaşlardan görüş bildirmesi istendiğinde kişi görüş isteyen kuruma daha çok bağlanmakta ve çok daha uzun süreli güven ilişkisi gelişebilmektedir (Göksel, 2013: 47). Bu değerlendirmeler, yüz yüze görüşmenin yanı sıra anketler ve telefon görüşmeleri aracılığıyla da yapılabilmektedir (Barutçugil, 2015: 201).

Kurumun insan kaynakları birimi ya da kurum dışından belirlenecek uzmanlarca değerlendirme yapılması da yaygın kullanılan bir yoldur. Değerlendirme süreci ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişilerarası uyumun sağlanması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi amaçlandığında, dışarıdan gelen uzmanlarca değerlendirme yapılması daha uygun olabilmektedir. Bu yöntem maliyet oluşturduğundan, genellikle sadece üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Barutçugil, 2015: 202).

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

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

2.5. Değerlendirme Yöntemleri

Kurumların ve çalışanlarının farklı alanlara yoğunlaşmaları, farklı nitelik ve beceriye sahip çalışanları bulunması nedeniyle performans değerlendirme yöntemleri kurumdan kuruma, çalışandan çalışana değişkenlik gösterebilmektedir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler, karma yöntemler ya da 360 derece değerlendirme ya da yetkinliğe dayalı yöntemler kullanılabilir. Geçmiş dönemlerde yoğun olarak kullanılan bazı değerlendirme teknikleri (kritik olay, sıralama, metin değerlendirmesi gibi) günümüzde fazlaca kullanılmamaktadır. Günümüzde performans değerlendirme için 360 derece değerlendirme, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezleri gibi teknikler tercih edilmektedir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617-618).

2.5.1. Kişilerarası Karşılaştırma Yaklaşımları

Bu yaklaşımda değerlendirme, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları suretiyle yapılır. Çalışanlar performans başarısına göre sıraya konurlar. Planlama ve terfi kararlarında ve diğer değerlendirme yöntemlerin sonuçlarını destekleyici ya da kontrol edici mahiyette kullanılabilir (Uyargil, 2017: 44-46). Yöneticilerin, çalışanları performans başarılarına göre sıraladığı, *sıralama* yönteminde, kendi içinde sıralamanın nasıl yapıldığına göre farklılaşır. Basit sıralama yönteminde, çalışanlar yönetici tarafından en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralar. Değerlendirilecek çalışan sayısına göre bir tablo hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Sonra bu niteliğe göre en başarılı olan çalışanın ismi tablonun bir numaralı bölümüne yazılır, en başarısız olan çalışanın ismi de son bölüme kaydedilir (Çetin, 2006: 44).

İkili *karşılaştırma* yönteminde ise her bir çalışan diğer çalışanlarla birer birer karşılaştırılır. Her bir çalışanın bütün diğer çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda, daha başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işaret olana doğru bir sıralama yapılır. Bu yöntemin çok fazla

çalışanı olan kurum ya da gruplarda uygulanması zordur. Sıralama yönteminin kullanım alanı kısıtlıdır. Zira burada sadece bir kritere göre karşılaştırma yapılmaktadır (Uyargil, 2017: 44-45).

Zorunlu dağılım yönteminde çalışanların kişilik özelliklerindeki gibi performans olarak da normal dağılım eğrisine (çan eğrisi) uygun bir dağılım gösterecekleri varsayılmaktadır. Örneğin çalışanların % 5'inin en başarılı, % 5'inin e başarısız, % 25'inin yüksek derecede başarılı, % 40'ının orta derecede başarılı, % 25'inin düşük derecede başarılı olduğu varsayılmaktadır (Uyargil, 2017:45-46). Yöntemin en önemli faydası, sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimine imkân vermemesidir (Özgen ve Yalçın, 2010:232).

2.5.2. Kriterlere Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımda çalışanın başarısı, diğer çalışanlardan ayrı olarak kendi iş tanımının görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilir. Bu yöntemlerde çok sayıda değerlendirme kriteri kullanılmaktadır. Ölçülemeyen ve tarafsız kriterlere dayanmayan değerlendirmeler adil olarak kabul edilmezler. Çalışanların sistemin tarafsızlığına güven ve inancı ancak ölçülebilen kriterlerle mümkündür. Değerlendirme ölçeklerinde değerlendirme kriterlerine yer verilmektedir (Öz, 2017: 27).

Grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme ölçekleri yöntemi, bazı kurumlarda kullanılmaktadır ve "Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme" ile benzerlikler göstermektedir. Bu yöntemde çalışanların performansları çeşitli kıstaslar kullanılarak bir skala ile ölçülmekte olduğundan bu ölçütler, değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak isimlendirilir. Bu faktörler (Uyargil, 2017: 47-48) kişilik özelliklerine, işe dair davranışlara ve yapılan işin sonuç ve çıktıklarına ilişkin etkenler olarak sınıflandırılabilirler.

Geleneksel değerlendirme ölçekleri yönteminin sakıncalarını gidermek ve davranış unsurunu değerlendirmeye almak için "Davranışsal Beklenti Ölçekleri" ve "Davranışsal Gözlem Ölçekleri" yöntemleri geliştirilmiştir. Davranışsal beklenti ölçekleri yöntemi, Smith ve Kendall tarafından geliştirilmiş olup "Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği" (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) olarak adlandırılmaktadır. Yöntem, çalışanları iş gereklerini yerine getirebilecek

davranışları gerçekleştirme derecesine göre değerlendirmektedir. Ancak her bir iş için ayrı ifade geliştirilmesi zaman alabilmekte ve maliyetli olmaktadır (Çetin, 2006: 53).

Davranışsal gözlem ölçekleri yönteminde, iş davranışlarına ilişkin kritik bazı olaylardan yararlanılmakta, değerlendirici gözlem sonuçlarına göre bu davranışları değerlendirmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti ölçekleri yönteminden farkı, çalışanların beklenen davranışlara göre değil somut gözlenen davranışlarına göre değerlendirilmeleridir (Uyargil, 2017: 52-53).

Kritik olay yöntemi, ilk kez 1947 yılında Fitts ve Jones tarafından hava araçlarında pilotların hatalarına ilişkin tecrübelerinin sınıflandırılması için oluşturulmuştur. Başlangıçta “kritik olay” kavramı yerine “hata” kelimesi kullanılmaktaydı (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617). Bu yöntemde yönetici çalışanı gözlemleyerek çalışanın başarı ya da başarısızlığına ilişkin özel çalışma davranışlarını ve kritik olayları kaydeder; bireysel özellikler yerine bazı özel davranışları dikkate alır. Yöntemde farklı iş grupları için farklı performans kriterleri geliştirilmelidir (Uyargil, 2017: 54). Çalışanın bir işte başarılı ya da başarısızlığını gösteren kritik olayları yapıp yapamadıkları belirlenmeye çalışılır. Değerlendiriciye, bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında ilginç olay olarak belirlenen durumları kaydetmeleri istenir (Öz, 2017: 33-34). Yöntem çalışanın olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışlarının belirlenmesi ve değerlemenin sadece bu kritik olaylara göre yapılmasına dayanmaktadır (Akyol, 2011: 108).

İşaretleme (Kontrol) Listesi Yönteminde değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışlarını gösteren bir tablo hazırlanır. Bu ifadeler, kritik olaylar esas alınarak geliştirilir. Değerlendiriciler çalışana uygun ifadeleri seçerek işaretlerler. Yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır (Uyargil, 2017: 54-55). Kontrol Listesi Yöntemi (*Check List Method*) olarak da adlandırılan usulde değerlendirici, tabloda bulunan ifadelerden kişiye uygun olduğunu düşündüklerini (X) harfi ile işaretler.

Ağırlıklı işaretleme listesi yönteminde, işin uzmanları tarafından kritik olaylar ve bunların iş için önemini gösteren katsayılar belirlenir. Uygulanmasında yönetici, tablodaki çalışanın durumuna uyan ifadeleri işaretler ancak ifadenin katsayısından bilgisi olmaz. Zorunlu seçim yöntemi ise birtakım değerlendirme

hatalarının engellenmesi için kullanılır, değerlendirici iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Bu yöntemde, geri besleme sağlamak oldukça zordur (Uyargil, 2017: 54-55).

2.5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemlerde çalışanların, ulaştıkları hedeflere, gerçekleştirdikleri sonuç ve çıktılara göre belirlenen bireysel standartlarla değerlendirilmesi esastır. Direkt İndeks Yönteminde, performans standartları ya yönetici tarafından doğrudan ya da yönetici ile çalışanın ortak çalışması sonucunda belirlenir. Hangi yöntemle belirlenirse belirlensin performans standartları, işin çıktısına/sonuca göre genel nitelikte ve nesnel kriterlere dayanır. Yönetici ve çalışanların değerlendirildiği ölçütle farklıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyi puanla gösterildiğinden bu sayısal değerlerin toplamı başarının sayısal indeksini gösterecektir.

Standartlar yöntemi direkt indeks yöntemine benzemekle beraber genel çıktı kriterleri ve sayısal göstergeler kullanılmak yerine ortaya çıkan sonuçlar daha önce belirlenmiş performans standartları ile karşılaştırılır. Bu yöntem literatürde amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan çalışanlara uygulanması olarak kabul edilmektedir (Uyargil, 2017: 55-56).

Amaçlara göre yönetim, modern yöntemler arasındadır. Sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Performans planlanma sürecinde, hedef belirlemenin önemi bu yöntemi dikkat çekici hale getirmektedir (Uyargil, 2017: 56). Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin orta ve alt yöneticilerle birlikte amaçları belirlemesi, kendilerinden beklenen sonuçlar çerçevesinde sorumluluklarının saptanmasını belirtmektedir. Buna göre, amaçlara göre yönetim yaklaşımı, altı temel süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler (Öz, 2017: 38-39): Kurum hedeflerinin belirlenmesi; Bölüm-birim hedeflerinin ortaya konulması; Bölüm-birim hedeflerinin tartışılması; Faaliyet-proje planlaması; Sonuçların ölçümü ve değerlendirilmesi ve Geri bildirimdir (Feedback).

Tablo 3'te iş birimi, proje hedefi, beceri hedefi başlıkları altında hedef, gerçekleşen iş ve gerçekleşme oranı üzerinden amaç değerlendirme puanı belirlenmesini gösteren amaçlara göre performans değerlendirme formu örneğine yer verilmektedir.

Tablo 3: Amaçlara Göre Performans Değerleme Formu

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

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2016: 255.

Bazı kurumlarda yönetici çalışanlar ile yönetici olmayan çalışanların performanslarının farklı şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanların kurum içindeki pozisyon, unvan ve işlerinin nitelik olarak çok farklı olması ya farklı değerlendirme formları kullanılmasını ya da çalışanların pozisyonuna göre değerlendirme faktörlerinin farklı oranlarda ağırlıklandırılmasını gerektirmektedir. Bu ağırlıklandırmada, çalışanın görev unvanının yükselmesi ile yönetsel becerilerinin öneminin teknik bilgi ve becerilerine göre artacağı varsayılarak kriterler için görev ve unvanlara göre farklı katsayılar belirlenmelidir (Öz, 2017: 29).

2.5.4. Karma Yaklaşım

Kurum, yönetici ve çalışanların birbirlerinden farklı hedef ve beklentilere sahip olmaları ve özel ihtiyaçlara yönelik çeşitli değerlendirme yöntemlerinin mevcudiyeti nedenleriyle karar vericiler değerlendirme esnasında karma yaklaşımları tercih edilebilmektedirler. Karma yaklaşımı benimseyen kurumlar, performans planlama ve geri bildirimde ağırlık veren amaçlara göre yönetim ile yönetici ve çalışanların beklentilerine cevap verirken geleneksel değerlendirme skalası ile de maaş, görevde yükselme vb. kararların alınmasına destek sağlamaktadır. Uygulama esnasında daha fazla alternatif sunması sebebiyle karma yaklaşımın, yerleşmiş bir performans yönetim sistemine sahip kurumlar tarafından yaygın biçimde uygulaması yapılabilmektedir (Uyargil, 2017: 58).

2.5.5. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

Bu yaklaşım, ya da geri bildirim sistemi, bir çalışanın performansının farklı pozisyon ve hiyerarşide görev yapan birden çok değerlendirici tarafından değerlendirilmesini ifade etmektedir. Yaygın uygulamada, çalışma arkadaşları, astları, yöneticileri ve çalışanın kendisi hakkındaki değerlendirmelerini içerir. Yine vatandaş ya da müşteriler, kurum dışı uzmanlar da değerlendirme sürecine dâhil edilebilmektedirler (Akyol, 2011: 99). 360 derece değerlendirme yaklaşımı, kurumun tamamının ve bütün kişiler ile bütün iş ve işlemlerin herkes tarafından sürekli izlenip değerlendirilmesi mantığına dayanmaktadır (Uysal, 2014: 62).

2.5.6. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik kavramı, yönetim terminolojisindeki yerini, McClelland'ın "Testing for Competence Rather Than Intelligence" adlı makalesi ile almaya başlamıştır. McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında, işi iyi yapmak için hangi özelliklere ihtiyaç duyulduğu hakkında, doğrudan işi yapan kişiden başlayarak açık uçlu davranışsal olay görüşmeleri ile işte başarıyı sağlayan kişisel özelliklerin belirlendiğini belirtmektedir (Budak, 2016: 49-50). Yetkinlik esasen "bir bireyin etkili iş performansına yol açacak temel bir karakteristik" olarak tanımlanmış olup çalışanın işinde yeterli ve başarılı olması için gerekli bireye ait özellikleri ifade eder. Ulaşılan sonuçlardan ziyade çalışanın etkili bir performans elde etmesi için gereken davranışlarla ilgilidir; kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve tecrübe ile şekillenen gözlemlenebilir davranış ve eylemlerden oluşur. Yetkinlik, çalışanın



başarılı olmasını sağlayan, bilgi, beceri ve davranışlarını kapsayan gözlemlenebilir özellikleri olarak da tanımlanmaktadır (Benligiray, 2003: 84-85).

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

Yapılan bir araştırma (Budak, 2016: 60-61) sonucuna göre, aşağıda sayılan 12 yetkinlik tüm meslekler ve pozisyonlar için başarıyı belirleyen ortak ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışmaya katılan kurumların tamamı söz konusu bu yetkinliklerin fark oluşturan, kuruma rekabet üstünlüğü sağlayan, başarıyı belirleyen yetkinlikler olduğunda ittifak etmişlerdir. Buna göre fark yaratan yetkinlikleri kişi, ekip ve süreç yönünden şu biçimde sıralamak mümkündür: Kişi; öğrenmeye açıklık, inisiyatif kullanma ve kontrollü risk alma, dürüstlük ve kişisel güven, esneklik ve özgüven – Ekip; problem çözme ve karar verme, ekip çalışmasına uygunluk, yenilikçilik/değişimcilik, iletişim ve etkileme – Süreç; iç ve dış müşteri ve taleplere duyarlılık, planlama ve kurumsallaştırma, kalite ve sonuç odaklılık.

Herhangi bir krizi yönetebilme ve sağduyulu kalabilme becerisi göstermek önemli bir yetkinliktir. Kriz ve olağanüstü durum yönetiminin etkin çalışması yönetim takımının performansına bağlıdır. Bu nedenle, her kurumda olağandışı kriz durumlarını yönetebilecek bir takım oluşturulmalıdır (Korkmazyürek ve Basım, 2009: 34). Bu takımlarda çalışacak kamu görevlilerinde kriz yönetimine ilişkin yetkinlikler aranır. Henri Fayol'un Genel ve Endüstriyel Yönetim kitabında temel meslek ve çalışan gruplarının her birine karşılık gelen nitelikler bulunduğu, bunların teknik yeterlilik, ticari yeterlilik, mali yeterlilik, yönetsel yeterlilik olduğu yönündeki beyanları ile uyumlu bir nitelendirme yapılmış olmaktadır (Fayol, 1911: 32).

Yöneticiler İçin Önemli Yetkinlikler çalışanları geliştirme, birinin ya da birilerinin gelişimine katkıda bulunma istek ve gayretini ifade eder. Bu yetkinliğe

sahip olan kişi, ihtiyaç analizleri ve diğer yöntemlerle kişilerin gelişim ihtiyaçlarını belirler, hisseder ve eğitim ihtiyacını karşılamak için etkin çaba gösterir. Bu çaba, düzenli bir eğitim verme veya çalışanların eğitimlere katılmasını sağlamaktan daha üst düzeyde bir faaliyeti ifade eder. Yöneltil talimat verebilme, başkalarını kendi isteklerine göre yönlendirebilme ve yönetebilme istek ve yeteneğine karşılık gelir. Etkileyebilme yetkinliğinin ikna etme, nedensel olarak anlatma ve benzeri davranış göstergelerinin ötesinde bu yetkinlik sadece 'ne yapacaklarının başkalarına söylenmesi' gibi bir boyuta sahiptir. Talimat vermektan yaptırım uygulamaya kadar varabilen bu süreç, kişilik gücü ve pozisyonun verdiği gücün uygun şekilde ve etkili olarak kullanılması ile somut hale gelir. Takım çalışması ve işbirliği, tek başına veya rekabet ederek çalışmak yerine diğerleri ile yardımlaşarak birlikte çalışma, bir takımın parçası olma isteğini ifade eder. Bu yetkinlik, bir takımın üyesi olarak çalışılan durumlarda değerlendirilebilir. Takım liderliği, takım içindeki liderlik rolünü yerine getirme eğiliminde kendini gösterir. Diğerlerini yönlendirme istek ve yetkinliğini ifade eder ve genelde biçimsel otorite ile birlikte dir. En başarılı uygulamalar, genelde takım çalışması ve iş birliği yetkinliği ile birlikte yapılabilmektedir (Budak, 2016: 57-58).

Başarı motivasyonu performansı geliştirmeye bir işi daha iyi yapmaya yönelik bir güdüdür. Kişiyi başarı için çalışmaya, kendisine sürekli yeni hedefler koymaya, diğer çalışanları yüksek performansa ve belirlediği standartlara ulaşmaya yönlendirir. Bu kişisel standartlar, daha önceki başarılarla, yöneticilerin koyduğu hedeflere, kişisel hedeflere veya yeniliğe genelde mükemmelliğe yöneliktir. Geliştirme çabası, bir işe ilişkin standartları aşmak veya istenmeksizin ve zorlama olmamasına rağmen önce işleri geliştirmeye, riskleri önleyip sorunları çözmeye, yeni amaç ve hedefler oluşturmaya ve uygulamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktır. Bu yetkinlik, kendini engellerle karşılaştığında mücadele etmek, fırsatları ortaya çıkarıp değerlendirmek, işin gerektirdiğinden fazlasını elde etmeye yönelik performans göstermek, diğerlerinin göremediği bir fırsat için önceden harekete geçmek şeklinde kendini gösterir. Disiplin ve kurallara uyma ile kalite ve düzen kaygısı, çalışma ortamında belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bir yetkinlik türüdür. Hataların en aza indirgenmesi, işin ve bilginin kontrol edilmesi ile yüksek kalite standartlarına ulaşmak, kurumsallaşma amacıyla sistemler geliştirilmesi, bu yetkinlik kapsamındadır. İşin, bilginin kontrolü ve yönetilmesi, görev tanımlarının açık olması konusunda ısrar, bilgi sistemlerinin

kurulması ve sürekliliğinin sağlanması davranışlarıyla kendini gösterir (Budak, 2016: 56). Analitik düşünme, doğru karar alma, problem çözme ve sonuç odaklı olma, iletişim ve temsil yetkinlikleri, planlama, organizasyon ve koordinasyon yetkinlikleri yöneticilerde aranan yetkinliklerdir.

Yönetici Dışındaki Çalışanlar İçin Bireysel Performans Yetkinlik Kriter ve davranışlarını şu şekilde sıralamak mümkündür: *İş Bilgisi ve Kalitesi; İletişim ve İşbirliği, Ekip Çalışması; Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları; Disiplin ve Kurallara Uyma; Gelişime Açıklık yetkinlikleri* öne çıkmaktadır. Bu kapsamdaki performans ölçütlerini ise: *Kişisel Ölçütler; Görev/İş Ölçütleri* şeklinde ikiye ayrılmakta olup kişisel ölçütlerin % 40, görev/iş ölçütlerinin ise % 60 oranında ağırlıklandırılmakta olduğu ifade edilebilir (Bilgin, 2015: 238-239).

2.5.7. Değerlendirme Merkezleri ile Bireysel Performans Değerlendirmesi

Değerlendirme merkezi ile bir kurum çalışanlarının performanslarının değerlendirmesi, birden çok sayıda yetkin dış değerlendiricinin bir araya gelerek adayları ya da çalışanları çok farklı açılardan birden çok uygulama içerisinde gözlemlemesine dayanır. Uygulama sonrasında, değerlendiriciler bir araya gelir, aday ya da çalışanla ilgili gözlem ve değerlendirmelerini ayrıntılı olarak tartışır ve ortak bir sonuca varırlar. Değerlendirme merkezlerine ihtiyaç duyulmasının nedeni, yüksek rekabet ortamında başarılı olacak çalışanların birden çok yetkinlik ve özelliğe sahip olmasıdır (Baltaş, 2013: 171-172).

2.6. Bireysel Performansın Değerlendirilmesi

Performans yönetim sisteminde değerlendirme, planlama ve hedef belirleme süreçlerinden sonra yapılmalıdır. Performans önceden planlanmamış, hedefler belirlenmemiş ve bu hedefler kendisine bildirilmemiş bir çalışan, yöneticinin kendinden neler beklediğini, değerlendirme ölçüt ve standartların neler olduğunu ve standartları hangi oranda aşarsa başarılı kabul edileceğini bilemeyecektir. Performans değerlendirme süreci boyunca yönetici ve çalışan her an iletişim halinde olmalıdır; yönetici çalışana rehberliğe devam ederken onun performansını gözlemeye devam eder; aynı anda geri-besleme sağlamayı da sürdürür. Performans değerlendirmesi sadece bir form doldurmaktan ibaret değildir; dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin derlenip özetlenmesi olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle süreç oldukça dinamiktir (Uyargil, 2017: 78-79).

Yönetimde kontrol süreci, önceden belirlenen standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır. Süreç reaktif ve proaktif kontrol olarak iki boyutta değerlendirilebilir. Reaktif kontrol, düzeltici önlemleri içeren kontrol olması nedeniyle, hedeflerden ya da istenen performanstan sapmalar olduğunda, düzeltici önlemler alınarak geri-besleme ile süreç yeniden başlatılır. Proaktif kontrolde ise, sapmalar önceden tahmin edilerek gerekli önlemler, sorunlar ortaya çıkmadan önce ele alınmaktadır (Uyargil, 2017: 79-84).

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

Çalışan performansının ölçülmesi, izlenmesi ve gelişimini amaçlayan performans değerlendirme uygulamaları bazen dirençle karşılaşabilmektedir. Direncin bir kısmı, değerlendirme sürecindeki hatalardan kaynaklanabilmekteyken, bazen yöneticilerin performans değerlendirmesini kendi asli işleri olarak görmemeleri ve insan kaynakları formalitelerinden biri olan tali bir iş olarak değerlendirmeleri en sık rastlanan tepkilerdendir. Çoğu yönetici, performans değerlendirme sürecine ayıracak zamanları olmadığından yakınmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunların önemli bir bölümü de sistemi bilmemekten ya da yeterince bilgilendirilmemiş olmaktan kaynaklanmaktadır (Öz, 2017: 40).

Bireysel performans değerlendirme sürecinde yapılabilecek hatalar; hale etkisi, belirli derecelere yönelme, yakın zamanda gerçekleşen olaylardan etkilenme, kontrast hataları, kişisel önyargılar, pozisyonun etkilenme, açık görüşmede çatışma, atf hataları olarak sayılabilmektedir. Bunlardan, *hale etkisi*, değerlendirme yapan kişinin, çalışanın performansındaki belirgin özellikler arasındaki farkları ayırt edememesi ve hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Bunun sebeplerinden ilki, ilk izlenime göre değerlendirme yapmak iken, diğer bir neden çalışanın performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve bunun bütün değerlendirmeyi etkilemesidir (Öz, 2017: 40). Değerlendirme yapanın, performansını değerlendirdiği çalışanın genel imajına ve

durumuna dayanarak karar vermesinden kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2015: 230).

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak performansını değerlendirdiği çalışanlara, performanslarının üzerinde ya da altında puan verme eğilimi gösterirler: “Düşük not” ya da “bol not”. Bu durum çalışanlarla alakalı olarak şu taleplerden kaynaklanabilir: Sevilme, çatışmadan kaçınma, Avantaj sağlama, Motive etme, Başarılı olduğunu gösterme, çalışanın başka bir birime geçmesini sağlama, başarılı çalışanın kendi yerini alacağı endişesi, zor beğenen yönetici olarak yansıtma ve standartların ulaşılamayacak ölçüde yüksek olması.

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

Kurumlarda performans değerlendirmeleri çoğunlukla yılda bir kez yapılmaktadır. Bu süre zarfında, yöneticinin zihninde son birkaç ayda yaşananlar kalmaktadır. Bu hatadan kaçınmak için yöneticilere dönem boyunca performansla ilgili notlar tutmaları önerilmektedir. Ancak çalışan değerlendirme dönemi yaklaştığında performansını bilerek yükseltiyor ve sonrasında eski temposuna dönüyor ise yöneticilerin bu durumu fark etmeleri ve dikkate almaları gerekir (Öz, 2017: 44-45). Bu hatadan kaçınmak için geçmiş performansla son dönem performansı birlikte değerlendirilebilir (Barutçugil, 2015: 231).

Değerlendiricilerin çok sayıda çalışanın performansını değerlendirmek için kısa bir süresi var ise art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapma kaçınılmaz hale gelebilmekte ve bu durumda

her çalışan kendinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Bu hatanın önüne geçebilmek için kişilerin rastgele belirlenen karışık bir sıralama ile değerlendirilmesi önerilmektedir (Öz, 2017: 46). Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi edinmek bu hatanın etkisini azaltacaktır (Barutçugil, 2015: 232).

Bazı durumlarda, değerlendirici ile çalışan arasında geçmişteki ilişkiler, yaş, cinsiyet, din, ırka ilişkin önyargılar, değerlendirmeyi etkileyebilir. Sıralama yöntemi, bu hata için özellikle elverişlidir. Değerlendirmede, ayrıntılı iş tanımlarından faydalanmak bu noktada yardımcı olabilir. Bu konunun da eğitim müfredatına dâhil edilmesi değerlendirmelerin yansızlığının sağlanması açısından önemlidir (Öz, 2017: 46). Belli değerlendiriciler performans değerlendirmede, çalışanların buldukları pozisyonun etkisinde kalarak kurumda önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenleri düşük performans düzeyinde değerlendirebilirler. Sıralama yönteminde bu durumla da karşılaşılabilir (Uyargil, 2017: 91).

Gerek hedeflerin belirlenme gerekse değerlendirme sonuçlarının çalışana bildirilmesi sürecinde çalışanın güçlü bir memnuniyetsizliği söz konusu ise tartışma ve çatışma ortamına girilebilir. Değerlendirici değerlendirilen çalışanla yaptığı görüşmede, değerlendirme puanı, değerlendirmenin adil olup olmaması, tarafların iyi niyetli olup olmamaları, değerlendirme biçimi vb. konularda çatışma ve tartışma çıkması olasıdır. Bu çatışma, değerlendiriciyi, çalışanın performansını olduğundan daha düşük değerlendirmesine de neden olabilir; çatışmanın devamı çalışma ortamında huzursuzluk yaratabilir (Özmercan, 2016: 23).

Kişiler kendisinin ya da diğerlerinin davranışlarını açıklarken farkında olmadan da belli varsayımları ve önyargıları esas alabilir. Temel atıf hatası, performans değerlendirmesi yaparken davranışların nedenlerini dışsal faktörleri dikkate almadan doğrudan çalışanın kişiliğine atfetmektir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılacak olan ve kaçınılması gereken, diğer hata örneklerinden bazıları şunlardır (Barutçugil, 2015: 232-236):

- Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması,
- Değerlendirmenin iyileştirme amaçlı yapıldığının unutulması,
- Puanlama formunun nesnel bir araç olduğunun düşünülmesi,



- Ücreti etkilemiyorsa, değerlendirmenin önemsenmemesi,
- Değerlendirme toplantılarının ihmal edilmesi,
- Önemsiz hususların değerlendirilmesi,
- Çalışanların sürprizlerle karşılaşmaları,
- Çalışanların ve süreçlerin tamamının aynı usul ve ölçütlerle değerlendirilmesidir.

2.7. Değerlendirmede Güvenirlik ve Geçerlik Sağlanması

Performans değerlendirmesi çok sayı ve içerikteki değişkenin etkisine maruzdur. Bu etkileri en aza indirebilmek için, ölçütlerin bilimsel anlamda geçerlik ve güvenilirliklerine önem vermek gerekir (Yerli, 2006: 45). Performans yönetim sisteminde, değerlendirmeler neticesinde elde edilen bilgilerin güvenilirlik ve geçerlik testleri yapılmış olmalıdır. Veri uygulanabilirliği geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak, olmadığı durumlarda kurumsal etkinlik azalacaktır.

Performans değerlendirmede güvenilirlik, 'aynı şartlarda farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı şartlarda bir kişiyi birden çok kez değerlendirmesinden doğan sonuçlar arasındaki tutarlılık ve uyumluluk' olarak ifade edilebilir. Güvenirliği artırmak için aynı kişinin birden çok değerlendirici tarafından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler arasında tutarlılık olması beklenir. Bu durumda değerlendiricilerin tamamının çalışanı yakından tanımaları gerekir. Bir yönetici değerlendirmesinin diğer değerlendirmeleri etkileme olasılığı da güvenilirliği olumsuz etkileyen bir etmendir. Değerlendirme yöntemleri ve hataları konusunda yöneticiler eğitildikçe güvenilirliğin arttığı görülmektedir (Uyargil, 2017: 93-95).

Performansdeğerlendirmedegeçerlik kavramı, 'çalışanlarında değerlendirilme sonuçları ile çalıştıkları kuruma yaptıkları gerçek katkıları arasındaki farkı' ifade etmektedir. Bir başka deyişle, değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen kişilerin kurum amaçlarına katkı farklılıklarını gerçeğe yakın olarak yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre, gerçekleşen performansa ilişkin performansın puanlanması halinde değerlendirmenin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır (Uyargil, 2017: 95-96).

2.8. Değerlendirme Sonrası Geribildirim Yapılması

Geleneksel yaklaşımları benimseyen kurumlarda değerlendirme sonuçları, çalışanlara doğrudan bildirilmemekte, terfi ya da ücret artışı gibi dolaylı uygulamalar yoluyla sonuçlar iletilmektedir. Modern yaklaşımı benimsemiş kurumlarda ise çalışan ve yönetici arasındaki performans geribildirimini doğrudan biçimde yapılmaktadır. Vatandaşın alınan geribildirim kurum başarısının değerlendirilmesi, misyon, strateji ve amaç belirlenmesi açısından, çalışanlardan alınan geribildirim ise kurum amaçlarının çalışanlarla ilişkilendirilmesi ve çalışan beklentilerinin karşılanmasında kullanılmaktadır (Akyol, 2011: 92-93). Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geribildirim anlaşılır ve akıcı bir rapora dökülmesi, sorunları çözüme olumlu yaklaşımlar geliştirilmesi, tarafsız olunması da önem taşımaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006: 197-198).

Çalışanlar, performanslarının hangi düzeyde ve işlerinde ne kadar başarılı olduklarını bilmek isterler. Etkili bir değerlendirme sistemi çalışanlara sürekli olarak geribildirim sağlamalıdır. Performans değerlendirme çalışmalarından önce çalışmaların amacı ve akabinde ise değerlendirme sonuçları hakkında da bilgi verilmelidir. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim, performans değerlendirme dönemi dışında da sürekli olmalı, bilgiler çalışandan gizlenmemelidir (Uysal, 2014: 88).

2.9. Bireysel Performansın Geliştirilmesi

Çalışan performansını geliştirmek, kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı eder, insan kaynaklarının kalitesini artırır, sürekli öğrenme ve gelişim için gerekli ortamı oluşturur. Bu noktada, performans geliştirme planının önemi ortaya çıkmaktadır. Süreçte atılacak adımların belirlenmesi, çalışana yardımcı olacak kişilerin isimleri, nihai hedefler, başarının nasıl değerlendirileceğinin bir ifadesi yer almalıdır. Bireysel performansın geliştirilmesi için uygulanabilecek faaliyetleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2015: 256-258): Eğitim programları düzenleme, mesleki kurum faaliyetlerine katılım, rehberlik hizmeti alma, mesleki araştırmalar yapma, işbaşı eğitimi verme, sertifika programları düzenleme, eğitim ve danışmanlık kuruluşlarından yardım alma, uyum programları hazırlama, staj programlarına katılım, bilgisayara destekli eğitim verilmesi ve projelere katılımdır.



Performansın geliştirilmesi adına uygulanacak her eğitim programının başarılı olması için çalışan ve kurum hedefleri ile eğitim programı içeriğinin ilişkilendirilmiş olması önemlidir (Baltaş, 2013: 206-210). Performans düşüklüğünün çok önemli bir nedeni motivasyon düşüklüğü olabilir. Motivasyonun artırılması için çalışanın yaptığı işin takdir edilmesi, ona samimi şekilde ilgi göstermek, pozitif rekabet ortamı oluşturmak, onunla gurur duymak, yetki devri yapılması ve ücret ile ödüllendirme yöntemleri kullanılabilir (Barutçugil, 2015: 97-108). Çalışan mutluluk düzeyinin ölçülmesi, onların dinlenmesi, geri-bildirim, rehberlik ve danışmanlık; performans sorunlarının çözümünde ve bireysel performansın geliştirilmesinde kullanılacak önemli araçlardır. Performansın zayıf olduğunun anlaşıldığı ya da geliştirilmesinde fayda görüldüğü durumlarda, performans geliştirmede kullanılan stratejiler, personel danışmanlığı, eğitim faaliyetleri, özel rehberlik, koçluk, işe ilişkin değişiklikler, psikolojik sözleşme, engelli çalışanlara özel uygulamalar, disiplinle ilgili gelişme planı olarak sayılabilmektedir.

2.10. Değerlendirme Sonuçlarının Uygulanması

Performans değerlendirmesinin, performansının geliştirilmesi ve doğru kararların alınmasına katkı şeklinde iki ana fonksiyonu vardır. Performans değerlendirmesinin etkilediği en önemli alan performans artışıdır. Ancak önemli bazı yönetsel kararların alınmasında da etkili olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları ile çalışanların birbirlerini daha iyi tanınması ve kurum içi iletişim ile ilişkilerin gelişmesi sağlanmakta, geleceğe yönelik kararlar daha doğru ve etkin şekilde alınabilmektedir. Planlama ve kontrolün etkinliğini artmakta, kimlere yetki devri yapılabileceği belirlenebilmektedir. Performans değerlendirmesi, çalışana işe yöneltici ve özendirici etki oluşturabildiği gibi çalışanda yüksek moral ve güven duygusu da oluşturmaktadır (Akyol, 2011: 110-111).

Çalışma performansı hakkındaki edinilen bilgiler, kurumsal aidiyetin ve motivasyonun artırılması, stratejik planlama, ücret artışının nasıl yapılacağı, eğitim ve geliştirme, personel seçme ve istihdam, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararlar da dikkate alınmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106-107). İnsan kaynakları yönetiminde performans ölçümü ve değerlendirilmesi tek başına yeterli değildir. Bu sonuçların çalışanlarla paylaşılması, çalışanların kariyer yönetiminde, ücret ve motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin

belirlenmesinde, yükselme, iş değişikliği, iş genişletme ve zenginleştirme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi alanlarda kullanımı performans değerlendirmesini önemli hale getirecektir (Eryılmaz, 2015: 322-323). Performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri, planlama, sorun çözme, karar verme, geliştirme, yönlendirme ve yönetme konularında idarelere bilgi sağlayarak katkıda bulunmaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 197-198). Performans değerlendirme sistemi diğer kullanım alanlarının yanı sıra; görev tanımlarının yeniden yapılandırılması, personeli uyarma, disiplin işlemleri ve işten çıkarma kararları, işgücü ihtiyacının belirlenmesi alanlarında da kullanılabilir (Kakan, 2010: 66).

Performansa dayalı ücret/maaş yaklaşımının benimsenmesi halinde ödenen ücret ile çalışanın performansı ilişkilendirilmektedir. Performansa dayalı maaş/ücret sisteminin uygulandığı kurumlarda ücret artışı, herkese eşit dağıtılan bir hak değil çalışanların kazanmak için çaba harcaması ve hak etmesi gereken bir ödül olarak değerlendirilmektedir. Bu sistem, çalışanların işlerini daha çok umursamalarını sağlamaktadır. Verimlilik artışının sağlanmasını ve rekabetçiliği özendirilmektedir (Barutçugil, 2015: 242-243).

SONUÇ

Kamu performans değerlendirme ve yönetimi, yeni kamu yönetimi anlayışı bağlamında belirginleşen toplam kalite yönetimi ve kamu işletmeciliği gibi yaklaşım ve uygulamaların kamuya yansımaları olarak ortaya çıkmış, yönetimin etkinliği için önemli ve vazgeçilemez bir değerlendirme usulü haline gelmiştir. Kamu yönetiminin en temel unsurları olarak kamu kurumları, kaynakları ile çalışanlarının bir bütün olarak planlanması, kamu yönetiminin amaçlarını doğru biçimde belirleyip amaçlarına zamanında ulaşması yani başarılı olabilmesi, kamu görevlilerinin performanslarının belli bir düzeyde olmasını gerektirmektedir. Kamu kurumlarının stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada ve verilen görevlerin yerine getirilmesinde ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında, kurumların ve çalışanlarının yeterliklerinin sağlanması için performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye’de kamu çalışanları için geçerli bir bireysel performans değerlendirme ve yönetim sistemi eksikliği hissedilmekle birlikte, kurum ve



birim hedeflerine göre bireysel hedeflerin belirlendiği çıktı ve sonuç odaklı, aynı zamanda davranışlar ve mesleki bilgi, beceriyi dikkate alan bir performans değerlendirme ve yönetim sistemi tasarlanarak uygulanması kamu kurumlarına kayda değer katkı sağlayabilir. Bireysel performans yönetim sisteminin kurulması ve çalışması için öncelikle performans planlaması yapılması bir zorunluluktur. Bunun için de stratejik plan ile kurumun amaçlarının belirlenmesi, sonrasında birimlerin hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerin tespiti önem taşımaktadır. Değerlendirme ölçüt ve standartları ile gerekli yetkinlikler, en etkin değerlendirme dönemi ve değerlendirmeyi kimin yapacağı belirlenmeli, kurumun ve çalışanların durumu dikkate alınarak en etkin bireysel performans değerlendirme yöntemi seçilmeli, bireysel performans değerlendirme sürecinde fiili durum ile standartlar karşılaştırılarak mümkünse değerlendirme görüşmesi yapılarak değerlendirme sonuçları ortaya konmalı, sonuçlar performans geliştirme ve uygun yönetsel işlemlerde kullanılmalıdır. Çalışanlara değerlendirme sonuçları hakkında geribildirim yapılmalıdır. Performans değerlendirme süreci kırtasiyecilik ve bürokrasi oluşturmamalı ve belgelerin doldurulması fazla zaman almamalıdır. Bilgisayar tabanlı değerlendirme programları ve iletişim araçlarından yararlanılmalı ancak yönetici ve çalışanın yüz yüze iletişiminin en etkin yöntem olduğu unutulmamalıdır. Değerlendirme sonucunda performans eksikleri belirlenerek gerekli önlemlerin alınması ile performans geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Sonuç olarak, bu makalede ele alınan başlıklar performans yönetim ve denetim süreçlerinin oldukça zengin alternatif ve imkânları bulunduğunu göstermiştir. Toplumsal, yönetsel ve belli ölçüde siyasal sorumluluklar üstlenen kamu yönetiminin bu denli zengin bir platformda hizmet sunma şansına sahip olması kadar bu alternatifleri kamu performansının artırılması yönünde kullanması da önemlidir. Performans konusundaki baskı ve tercih edilen yöntem birbiriyle uyumlu olduğu durumlarda kamusal performansın yüksek olacağı aşîkârdır. Bu nedenle kamu yönetimi performans baskısını artırmak, buna uygun yol ve yöntemleri geliştirmek ve kendisine tahsis edilen kaynakları yerli yerince kullanmak durumundadır. Kamu yöneticilerinin birincil sorumluluğu da budur.

KAYNAKÇA

Aggarwal, A., G. S. M. Thakur, (2013). "Techniques of performance appraisal", *International Journal of Engineering And Advanced Technology (IJEAT)* ISSN: 2249-8958, Volume-2, Issue-3, February. Erişim tarihi: 10 Nisan 2020, https://www.researchgate.net/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review

Akyol, E. M. (2011). *Yetkinliğe dayalı performans yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.

Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi.

Bakan, İ., H. Kelleroğlu, (2003). *Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2003, Cilt:8, S.1.

Baltaş, A. (2013). *İnsana ve işe değer katan yeni İK*, 3. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1462. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Kütüphane Dokümantasyon Merkezi.

Bilgin, K. U. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi", *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları* (Editör: Filiz KARTAL), 386 Nolu Yayın, Ankara: TODAİE Yayınları.

Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Camgöz, S.M., İ. N. Alpterten, (2006). "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.



Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eryılmaz, B. (2015). *Kamu yönetimi* (8. Baskı), Kocaeli: Umutepe Yayınları.

Fayol, H., (Çev: M. A. Çolakoğlu), (1908). *Genel ve endüstriyel yönetim*, 5. Baskı (2016), Ankara: Adres Yayınları.

Göksel, A. (2013). *Performans değerlendirme sistemi tasarımı ve uygulama araçları geliştirilmesi örneği*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

Halis, M., M. Tekinkuş (2003). "Kamuda Performans Yönetimi", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Editörler: Asım BALCI, Ahmet NOHUTÇU vd.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kakan, G. (2010). *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Korkmazıyürek, H., H. N. Basım (2009). *İş modeli ve kriz yönetimi*, Ankara: Siyasal Basın Yayın.

Öz, B. (2017). *İnsan kaynaklarında performans değerlendirme sistemi ve iş hukukuna yansımaları (Uygulamalı)*, Ankara: Ekin Yayınevi.

Özgen, H., A. Yalçın (2010). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*, Adana: Nobel Yayın.

Özkaya, S. (2013). *Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Özmercan, C. (2016). *Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.

Peters B. G., (2007). "Performance Based Accountability", Editor: Anvar SHAH, Performance Accountability and Combating Corruption, The World Bank Publication, Washington: Library of Congress.

Pfeffer, J., R. I. Sutton (2009). *Yeni nesil yönetim* (Çeviri: İnci Berna Kalınyazgan), İstanbul: MediaCat Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*, 8. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sayıştay Yayınları, (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri*. Erişim tarihi: 11 Nisan 2020 https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Performans_Risk_Denetim_Terimleri.pdf

Schmidt, R. A., C.A. Wrisberg, (2012). *Motor Öğrenme ve Performans, Motor Learning and Performance A Situation-Based Learning Approach*, 4. Edition (Çeviri Editörü: Ziya Koruç), USA: Human Kinetics, Ankara: Anı Yayıncılık.

Tural, M. (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Turhan, M. (2009). *Sayıştayın Performans Denetimi Görevi ve Performans Denetimini Uygulama Süreci*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Uyargil, C. (2017). *Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Uysal, Ş. (2014). *Performans Yönetim Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Yerli, E (2006). *Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

