**T.C.**
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI**
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

**Yüksek Lisans Tezi**

**Nuray Yıldırım Timur**

**1350Y53103**

**İstanbul, Ocak 2017**

**T.C.**
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

# KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

**Yüksek Lisans Tezi**

**Nuray Yıldırım Timur**

**1350Y53103**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR**

**İstanbul, Ocak 2017**

## TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Nuray Yıldırım Timur'a aittir. "Yeniden ifadelindirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

**T.C.**
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

Yüksek lisans öğrencisi Nuray Yıldırım Timur ...in "..Kamu Kurumlarında..... ..Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği..... " konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak **(oybirliği ☑ / oyçokluğu ☐ )** ile başarılı bulunmuştur.

| | **Adı – Soyadı** | **İmza** |
|---|---|---|
| **Tez Danışmanı** | : Yrd. Doç. Dr. Osman Bayrakiter | |
| **Jüri Üyesi** | : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Arslan | H. Arslan |
| **Jüri Üyesi** | : Dr. M. Saim AŞGI | |

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” ile belli bir bölümden/sayfadan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’nun onayını aldığımı beyan ederim.

**İTHAF**

*Canım ailem, eşim Yıldırım, kızım Bilge, oğlum Uluğbey, anneciğim ve can dostlarıma…*

*sonsuz şükranlarımla…*

# TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden her zaman anlayışlı olan danışman öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar'a, vermiş oldukları manevi destekten dolayı Yrd. Doç. Dr. Muhittin Adıgüzel'e, Yrd. Doç. Dr. Burak Hamza Eryiğit'e ve yüksek lisans eğitimim süresince son derece özverili olan eşim Yıldırım Timur'a teşekkürü borç bilirim.

# ÖZET

Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında, performans yönetimi adı altında, ağırlıklı olarak, çalışanların hangi esaslara göre değerlendirildiklerini açıkça bilmedikleri tezkiye sistemi uygulanmaktadır. Bu kamu kuruluşları, performans yönetim sisteminde özel sektöre göre daha kapalı bir tutum izlemektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı olmakla birlikte, özel bir kuruluş yasası bulunan İETT Genel Müdürlüğü, çalışanların performansını değerlendirmek için 360 dereceye yakın bir performans değerlendirme sistemi uygulamaktadır. Bu çalışmada, bir kamu kuruluşu olarak, İETT Genel Müdürlüğü'nün uygulamış olduğu performans değerlendirme sistemi incelenmiştir. Araştırmada ilgili kurumun tarafımıza açtığı malzemeler içerik analizi yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bahsi geçen performans sisteminin iyi tasarlanmış olduğu ancak bu sistemle elde edilen verileri, ücret belirleme, kariyer planlama ve eğitim faaliyetlerinin tasarlanmasında girdi olarak yeterli etkinlikte kullanılmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler**: Performans, Performans Değerlendirme, Kamu Kurumu, İnsan Kaynakları

# ABSTRACT

In Turkey, public institutions and organizations under the name of performance management, predominantly employees do not know clearly according to the basis of the system is implemented clearly. The General Directorate of IETT, which is affiliated to the Istanbul Metropolitan Municipality and has a private establishment law, implements a performance appraisal system close to 360 degrees in order to evaluate the performance of the employees. In this study, as a public organization, the performance evaluation system that the General Directorate of IETT has implemented has been examined. In the research, the materials we have opened by the relevant institution have been evaluated using content analysis methods. The result is that the betting performance system is well designed, but the data obtained with this system is not used as input enough in the design of pay, career planning and training activities.



**Keywords**: Performance, Performance Appraisal, Public Institution, Human Resources

# İÇİNDEKİLER


Özet ..... i
Abstract ..... ii
İçindekiler ..... iii
Tablo Listesi ..... v
Kısaltmalar ..... vi
**I. GİRİŞ ..... 1**
A. Sorun Tanımlaması ..... 1
B. Amaç ve Önem ..... 3
C. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları ..... 3
**II. ALAN YAZIN ..... 4**
A. Performans Değerlendirme ..... 4
1. Performans ve Performans Yönetimi ..... 4
2. Performans Anlayışı ve Gelişimi ..... 5
3. Performans Değerlendirme ..... 5
4. Performans Değerlendirme Ölçütleri (Göstergeleri) ..... 7
6. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları ..... 13
7. Performans Değerlendirme Yöntemleri ..... 16
B. Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ..... 24
1. Kamu Yönetiminde Değişim Anlayışı ve Performans Değerlendirme Sistemi ..... 24
2. Kamu Performans Yönetiminin Tanımı ..... 26
3. Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ..... 29
4. Kamu Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesinin Gerekliliği ve Önemi ..... 31
5. Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmenin Tarihsel ve Hukuksal Gelişimi ..... 32
6. 6111 Sayılı Kanun ve Sicil Sisteminin Kaldırılması ..... 33
7. Mevzuat Çerçevesinde Büyükşehir Belediyelerinde Performans Değerlendirme ..... 35
**III. KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİNE DAİR BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ ..... 37**
A. Araştırma Yöntemi ..... 37
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 37
2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları ..... 37
3. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama ..... 37
B. İETT Performans Geliştirme Sistemi ..... 37
1. İETT Tarihçesi ..... 37
2. İETT Performans Değerlendirme Süreci ..... 39
3. İETT Kurumsal Yapı ..... 40
4. İETT Performans Gelişim Sistemi ..... 41

5. İETT Performans Gelişim Sisteminin Amacı ..... 41
6. İETT Performans Gelişim Sisteminin İlkeleri ..... 41
7. İETT Performans Gelişim Sistemi Kimleri Kapsar ..... 42
8. Memur Performans Gelişim Sistemi ..... 42
9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Diğer İK Alanlarında Girdi Olarak Kullanılması ..... 43
C. Performans Gelişim Sistemi Değerlendirme Kriterleri ..... 44
1.Yetkinlikler ..... 44
2.Görevler ..... 49
3.Kritik İş Hedefleri ..... 49
4. Bilgi Alanları (Testler) ..... 49
5.Sayısal Performans Kriterleri ..... 50
6.Değerlendirmede Kontrol Mekanizması ..... 52
7. Memur Performans Gelişim Sisteminde Kurallar ..... 53
8. Geri Bildirim Görüşmeleri ..... 53
**SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 55**
**KAYNAKLAR ..... 58**
**EKLER ..... 62**

# TABLO LİSTESİ

**Tablo 1.** Yönetici Olmayan (Personel Puan,Şef) Puan Ağırlıkları ..... 43
**Tablo 2.** Yönetici (Müdür, Daire Başkanı) Puan Ağırlıkları ..... 43
**Tablo 3.** Değerlendirilen (Astı Olan) ..... 48
**Tablo 4.** Değerlendirilen (Astı Olmayan) ..... 49
**Tablo 5.** PDKS Devam Oranı..... 50
**Tablo 6.** Empati Haftası Bulgu Sayısı (Personel – Şef)..... 51
**Tablo 7.** Empati Haftası Bulgu Sayısı (Müdür - Daire Başkanı)..... 51
**Tablo 8.** Personel ve Şef Yöneticiler İçin Puanlama..... 51
**Tablo 9.** Müdür ve Daire Başkanları İçin Puanlama..... 51
**Tablo 10.** Personel ve Şef Yöneticiler İçin Puanlama..... 52
**Tablo 11.** Müdür ve Daire Başkanları İçin Puanlama..... 52
**Tablo 12.** İETT Yetkinlik Setleri ..... 52

# KISALTMALAR

**ABD** **:** Amerika Birleşik Devletleri

**ASGYD** **:**Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

**DMK** **:** Devlet Memurları Kanunu

**DPB** **:** Devlet Personel Başkanlığı

**İETT** **:** İstanbul Elektrik Tramvay Tünel İşletmeleri

**KMYKK** **:** Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

**KPSS** **:** Kamu Personeli Seçme Sınavı

**ÖSYM** **:** Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi

**PD** **:** Performans Değerlendirme

**PDKS** **:** Personel Devam Kontrol Sistemi

**PGS** **:** Performans Gelişim Sistemi

**TKY** **:** Toplam Kalite Yönetimi

**YKY** **:** Yeni Kamu Yönetimi

# I. GİRİŞ

## A. SORUN TANIMLAMASI

Performans değerleme, günümüzde kurum ve kuruluşların verimliliklerini artırmak için yaptıkları uygulamalar içerisinde önemli yer almaktadır. Kurum ve kuruluşlar verimliliklerini ve etkinliklerini artırmak amacı ile modern performans değerlendirme yöntemleri arayışına girmişlerdir.

Yeni Kamu Yönetimi düşüncesi ekseninde özel sektör uygulamalarının kamu yönetimine aktarılması ile başlayan değişim, kamu personel rejimini de fazlası ile etkilemiştir. Bu kapsamda Türk Kamu Personel Sistemi sicil esaslı yaklaşımdan performans esaslı yaklaşıma doğru evrilmiştir.

Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşları sicil esaslı mantaliteden tam manası ile kurtulamadığı için ağırlıklı olarak sicil uygulamasında var olan içerik üzerinden performans değerlendirme anlayışlarını sürdürmektedir. Bu nedenle özel sektörün kullanmış olduğu yeni uygulamaların gerisinde bir performans değerlendirme sistemine sahiptirler. Günümüzde performans değerlendirme ile ilgili önde gelen uygulamalardan birisi "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi"dir. Türk Kamu Yönetimi'nde bu sistemi uygulamaya çalışan tek kuruluş İETT Genel Müdürlüğü olmuştur.

Bu çalışmada, büyükşehir belediyesine bağlı hizmet üreten İETT Genel Müdürlüğü'nün memur personeli üzerinde uygulamış olduğu 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi; İETT yöneticileri ile yapılan mülakatlar, arşiv araştırması, içerik analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Bahsi geçen performans değerlendirme sisteminin ücretlendirme, ödüllendirme, kariyer planlama ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimine sağladığı katkılar ve sistemin etkinliğinin önündeki engeller araştırılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde performans, performans yönetimi, performans değerlendirme, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri üzerine literatür araştırması yapılmış ve içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının Türkiye'deki yansımaları ile kamu yönetiminde yaşanan değişimlere değinilmiştir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımının benimsenmesi ile yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) sayesinde Büyükşehir Belediyeleri artık kendi kurumsal performanslarını düzenleyebilme olanağına kavuşmuştur. 2011 yılında 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile memur sicil yönetmeliğinin yürürlükten kaldırılması, memur statüsünde çalışan personelin performanslarının değerlendirmesine olanak tanımıştır.

Büyükşehir Belediyesi çalışanları bu kanunlar uygulamaya girmeden önce hali hazırda 2004 yılında yürürlüğe giren "5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu" ve 2005 yılında yürürlüğe giren "5393 Sayılı Belediye Kanunu"nun imkân verdiği ölçülerde değerlemeye tabi tutulmuştur. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile 5393 Sayılı Belediye Kanunu, belediyelerin stratejik planlamaya, stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme yaklaşımının gelişmesine olanak sağlamıştır. 2011 yılında 6111 Sayılı Kanun'un uygulamaya girmesi ile birlikte sicil notu yerine performans notunun ön plana çıkması stratejik insan kaynakları yönetimi olgusunun güçlenmesini sağlamış olup bahsi geçen dönüşüm tüm ayrıntıları ile arşiv araştırması ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bağlı kuruluşu olan İETT Genel Müdürlüğü'nün Türkiye'de ilk örneği olarak değerlendirilebilecek 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi içerik analizi ve arşiv araştırması yöntemleri kullanılarak ele alınmıştır. Bahsi geçen sistemin hem hukuki, hem yönetsel, hem kültürel ve hem de mali açılardan özel sektördeki gibi

uygulanmasının mümkün olmadığı saptanmış ve son bölümde sistemin daha etkin işlemesi için atılması gereken adımlar üzerinde durulmuştur.

## B. AMAÇ VE ÖNEM

Performans değerlendirme, kurum çalışanlarının organizasyon içinde değer üretmesi ve sürekli kendilerini geliştirmelerine yönelik alt yapı çalışmaları yapılmasını sağladığı için insan kaynaklan bölümünün en önemli işlevleri arasındadır.

Günümüzde, insan kaynaklarının etkinliğinin sağlanması, kurumun verimliliğinin arttırılabilmesi için performans değerlendirmenin formalite olmaktan çıkartılarak bilimsel ölçütler ve yapılan çalışmalar ile belirlenmiş standartlar çerçevesinde uygulanması gereklilik haline gelmiştir.

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, stratejik insan kaynakları olgusunun güçlenmesini sağlamış ve yapılan kanuni düzenlemeler ile kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinin önü açılmıştır. Ancak değerlendirmenin hangi yöntem ve metot kullanılarak yapılacağı açıkça belirtilmemiştir. Bu doğrultuda, son yıllarda kamu kurum ve kuruluşları kendi yöntemlerini geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye'nin en önemli metropoliten alanını kapsayan İstanbul'un, toplu ulaşım hizmetlerini sunan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bağlı kuruluşu İETT Genel Müdürlüğü'nün Türkiye'de, kamu yönetimi alanında ilk örneği olarak bilinen 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi uygulaması incelenmiştir.

## C. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE KISITLARI

Bu çalışma, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı İETT kurumunda çalışan beyaz yaka personeli kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan bilgiler, ilgili kurum yöneticileriyle yapılan mülakatlar, onların görmemize izin verdiği belgeler ve kamuya açık platformlardan elde ettiğimiz verilerle sınırlıdır.

# II. ALAN YAZIN

## A. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 1. Performans ve Performans Yönetimi

Performans, planlanmış bir işin amaca ulaşma derecesini ifade etmektedir. Performans kavramı, kurum açısından belirli bir zaman aralığında üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans belirlenen hedefe ulaşmada gösterilen "verimlilik" ve "etkililik" düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201). Fransızca kökenli "performans" sözcüğünün sözlük anlamı "*başarım, verim gücü*" dür. Başka bir ifade ile performans, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. Literatürde Performans kavramının anlaşılabilmesi için farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Performans kavramı en genel anlamı bir işi yapan çalışanın, bir grubun veya bir örgütün, o iş için amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiğinin; neyi başarabildiğinin ifadesi olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2005, s. 77).

Performans, bir amaca yönelik planlanmış etkinliğin sonucunda elde edileni, miktar ya da kalite olarak belirlemektedir. Kurumsal boyutta ise performans, belirli bir zaman aralığı içerisinde belirlenmiş olan kurum amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Performans, kurumun stratejik hedefleri, ekonomik sonuçları ve müşteri memnuniyeti ile güçlü bağlantısı olan bir olgudur. Performans, bir kurum çalışanı için tanımlanan, bilgi, deneyim ve yeteneklerine uygun olan işi, belirlenmiş sınırlar içinde gerçekleştirmesidir. Bir kurumda çalışanın başarısından söz etmek için öncelikle iş ve görev tanımının yapılmış olması gerekmektedir. Bu işin çalışanın yeteneklerine uygun olması ve işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan standartların belirlenmiş olması gerekmektedir (Barutçugil, 2002, s. 31). Performans yönetimi, bir kurumu amaçlarına uygun yönetebilmek, kurumun mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili veri toplamak, karşılaştırma yapmak ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatmak ve sürdürmek görevlerini

yüklenen bir yönetim sürecidir (Ateş, 2007, s. 70). Performans yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Performans Yönetiminin başarıya ulaşması; yönetici ile işgörenler arasında sağlıklı iletişimin sağlanmasına, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ve bunların düzeltilmesine, çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesine olanak sağlanmaktadır. Ayrıca Performans Yönetiminin bir diğer özelliği; sonuçların önemsendiği yönetim şekli olmasıdır (Akal, 1992, s.14).

## 2. Performans Anlayışı ve Gelişimi

Kurumların performans ölçüm kriterleri sürekli değişim göstermekte ve bu süreçte bazı kriterler önemini kaybederken bazıları da yeniden önem kazanmaktadır. Klasik performans anlayışı minimum maliyetle maksimum üretimi (kârı) gerçekleştirmek iken günümüz rekabet şartları gereklerinde; müşteri tatmini, kalite, yenilik gibi ölçülere ağırlık verilmektedir. Bu değişim sürecinde ekonomiklik ve verimlilik performans kavramının önemini yitirmeyen boyutlarıdır (Songur, 1995, s.138). Köseoğlu'na göre verimlilik (2005, s. 215): "kurumların hedefleri göz önüne alınarak, belli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini ifade eder" şeklinde tanımlamaktadır. Verimlilik kavramının önemi, II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan mal ve hizmetlere olan talep ve kaynak kıtlığında ortaya çıkmıştır. Bu anlayışla, ulusal politikalar geliştirilip, işletmeler verimlilik esasına göre yeniden yapılandırılmıştır. Verimlik artışları ilk dönemlerde işgücü ve malzeme gibi üretim kaynakları üzerine yoğunlaşırken ileri dönemlerde sermaye ve enerji kaynaklarına yönelmiştir (Akal, 1992, s.236).

## 3. Performans Değerlendirme

Kurum çalışanlarının performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesinin ilk uygulamaları ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda 1900'lü yılların başlarında görülmektedir. F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile verimliliğin ölçülmesi, performans değerlendirme kavramının kurumlarda bilimsel olarak kullanılmasına öncülük etmiştir. Performans değerlendirmenin farklı tanımlamaları şöyledir: Performans değerlendirme, işgörenin işletmenin belirlenmiş olan sınırlar içerisinde

ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir (Fındıkçı, 2000, s. 297). Performans değerlendirme organizasyonun ortak amacına yönelik iş görenlerin katkılarını ölçen önemli bir araçtır.

Performans değerlendirme ile eğitim ihtiyacının planlanması ve personel geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konularda genel bir içerik belirlenerek, personel geliştirme ihtiyaçlarının net olarak ortaya çıkarılması sağlanmaktadır (Tanyaş, 2001, s. 52).

Performans değerlendirmesi, çalışanın iş başarısını, işteki tavırları ile kişisel özelliklerini değerlendirerek organizasyona katkılarını ölçen bir araçtır (Barutçugil, 2002, s. 1). Uyarlıgil'e göre (1994, s. 2): "performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde işgörenin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gereklidir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenden beklenen başarının ne oranda gerçekleştiği belirlenmektedir. Bu çalışma sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine yönelik kararlara ulaşılabilmektedir" şeklinde ifade etmektedir. Performans değerlendirme kavramını, dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve bu konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan sistem "Performans Değerlendirme Sistemi" olarak adlandırılmaktadır.

Performans değerlendirme süreci samimi ve dürüst iletişimle sağlanması gerekmektedir. Performans değerlendirme yönteminin sağlıklı işleyebilmesi için yönetim, çalışanlara görevlerini ve amaçlarını bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi düşüncelerini açıkça ortaya koymalıdır. Çalışanların kurum hedeflerini izleyebilmeleri için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri, yönetim tarafından açıkça bildirilmelidir. Bu bildirimlere çalışanların yaptıkları işlerde performansı yükseltebilecekleri öğeleri ekleyip, performansı düşürecek öğeleri de çıkartabilmeleri için olanak sağlanmalıdır (Palmer, 1993, s. 477-489; Helvacı, 2002).

Çevik ve Göksu'ya göre örgütsel performans değerlendirme anlamında geribildirim (2008, s. 74): "gelecekteki performansı geliştirmek ve mevcut performansı

gözden geçirmek iş davranışlarını şekillendirerek daha yüksek performansla sonuçlanan öğrenme sürecini desteklemek amacıyla kullanılan bir bilgi akışı sürecidir. Bu aşamada ortaya çıkan sorunlar, sapmalar eksiklikler belirlendikten sonra bunların nedenleri tartışılır ve sonuçta gerekirse performans standartlarıyla ilgili stratejik amaç ve hedefler yeniden planlanır. Bir birimin ve o birimin çalışanlarının eksiklerini bularak bu kişileri cezalandırmak değil eksiklikler varsa bunları gidererek iyileştirmenin sağlanmasıdır" şeklinde ifade edilmektedir. Böylece örgütsel performans yönetimi sürecinde, performans değerlendirmenin başlıca amacı; düzenli aralıklarla birimin işleyişini inceleyerek elde edilen bulguları ilgili kişi ve birimlere iletmek ve o birim ve kişilere kendilerini düzeltme ve yenileme imkânı sağlanmasıdır.

**4. Performans Değerlendirme Ölçütleri (Göstergeleri)**

Küreselleşme ile işgücü dışındaki üretim faktörleri üzerinden rekabet etme imkânı azalmıştır. Ülkeler bu rekabet ortamında sahip oldukları insan kaynağını, işletmeler ve kamu kuruluşları düzeyinde; örgütlerinin performansları ile verimlilik, etkinlik, ekonomiklik ve kalitelerini arttırma yönünde çalışmalarla güçlendirmeye çalışmaktadırlar. En temel anlamıyla kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da alabileceğimiz performans kavramında ilk aşama, kurumun gerçekleştirdiği etkinliklerin sonuçlarının ölçülmesidir. Ölçülmesi mümkün olmayan şeyler için performans değerlendirmesi yapılabilmesi oldukça zordur. Yapılan çalışmalarla her örgüt için kullanılabilecek nitelikte genel performans ölçütleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır (Bilgin, 2004, s. 448):

a. Etkinlik
b. Verim ve Girdilerden Yararlanma
c. Verimlilik
d. Toplam Kalite Yönetimi
e. Yenilik ve Yaratıcılık
f. Çalışma Yaşamının Kalitesi
g. Bütçeye Uygunluk ve Kârlılık
h. Ekonomiklik

Performans değerlendirmesi ve performans ölçümü her ne kadar aynı kavramlar gibi algılansa da, aslında birbirinden farklı kavramları ve araçları ifade etmektedirler. Değerlendirme sonuçları, performansın artırılması için yapılması gereken değişikliklerle ilgili öneriler sunmaktadır. Performans ölçümü organizasyonun mevcut durumunu ortaya koyarak ortak amaca ulaşıp ulaşılamadığı ile ilgili veri sunmaktadır. Ortaya çıkan istatistiki veriler ile organizasyonun başarılı ya da başarısız olduğu sonucuna varmak mümkün olmamakla birlikte, ayrıntılı bir performans değerlendirmesi yapılması halinde organizasyonun yeterli ya da yetersiz olduğu ve bu durumun hangi nedenlerden kaynaklandığına dair nitelikli bir yargıya varılabilmektedir (Yenice, 2006, s. 124).

**Etkinlik.** Organizasyonların ortak ideallerine ulaşabilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin bu ideallere erişme dereceleri arasındaki farka göre başarıyı ortaya koyan önemli bir değerlendirme olgusunu ifade etmektedir.

Etkinlik, verimlilikle kıyasla geniş kapsamlı ve bir ölçüde verimliliği de içine alan bir kavramdır. Bir kurum tespit edilen amaca ulaştırdığı sürece etkindir. Fakat salt amaca ulaşmak, etkinlik olarak değerlendirilemez. Amaçlananın minimum maliyetle gerçekleştirilmesi gerekir. Etkinlik kavramında önemli olan çıktı yerine sonucun değerlendirilmesidir. Verimlilik ölçümlerinde ifade edilen çıktı kavramı ile sonuç kavramı aynı anlam ifade ediyor gibi algılansa da farklı anlamlarda kullanılmaktadır (Falay, 1988, s.52).

Son dönemde literatürde önemsenen verimlilikten ziyade etkinliktir. Nitekim bu konuda literatüre katkı sunan çalışmalarda verimlilik, bir organizasyonun etkin olduğu anlamına gelmeyeceği gibi; etkin olan bir organizasyonun da verimli olmayacağı kabulünü ön plana çıkartmaktadır.

**Verimlilik.** Üretim sonucu elde edilenlerle ile üretim girdileri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Başka bir ifade ile verimlilik, çıktıların girdilere oranıdır (Palmer, 1993, s. 47). Verimliliğin ölçülmesinde; Stratejik amaç olarak kurumun genel performansını ölçülmesi, kurum stratejisinden sapılması ve diğer kurumlarla karşılaştırma yapılmasını sağlamaktadır. Taktik amaç olarak; kurum performansının iş birimleri düzeyinde kontrol edilmesi ve geliştirilmesidir. Planlama amacı, girdiler veya farklı oranlar ama aynı girdiler ile sağlanacak faydaların karşılaştırılmasıdır. İç yönetim amacı ise; çalışan,

yönetici ve işveren arasındaki ilişkinin düzenlenmesi, çalışma yaşamının daha iyi olabilmesini sağlamaktır (Palmer, 1993, s. 45).

**Toplam Kalite Yönetimi.** Kurumlarda yeni yönetim anlayışı; verimli fakat kaliteli olmayan çıktılar yerine, kalite geliştirilerek verimliliği arttırmaya yönelik anlayış olan toplam kalite yönetimi hedeflenmektedir.

TKY' ni diğer yönetim yöntemlerinden farkı; işe, çalışana ve müşteriye odaklı olmasıdır. En temel prensip ise müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme anlayışı ve süreç analizlerinin yapılması olarak sıralanabilmektedir (Balcı, 2003, s. 235).

Performans değerlendirmenin TKY çerçevesinde farklı boyutlarla irdelenmesi kurum açısından faydalı olmaktadır. Bu boyutlardan bazıları; takım çalışması, esneklik, yenilikler ve istatistiksel kontrol tekniklerinin uygulanması sayılabilmektedir. TKY felsefesini oluşturan, kalite ve verimlilik anlayışı, sürekli gelişim ve değişim inancı, kurumun bütününde kabullenilmeli ve kurumun performans anlayışına yerleştirilmesi gerekmektedir.

Performansı kalite, verimlilik, yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değerleri, amacı, görev tanımları yeniden belirlenmeli, kısa ve uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar stratejik planlara dönüştürülmeli ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır. Bu çalışmalar performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin temellerinin ve hedeflerinin oluşturulmasını sağlamaktadır (Kaya, 2000).

**Çalışma Yaşamının Kalitesi.** Bir çalışanın, çalışma ortamını oluşturan fiziksel ve psikolojik bileşenleri algılamasını ifade etmektedir. Bu algılama çalışanın beklentisine ve bakış açısına bağlı olduğu dolayısıyla; çalışanın ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda ortaya çıkan bir algılama olarak kabul edilmektedir. Bu kavram ile çalışanın işyeri ile ilgili değerlendirmesini belirleyen birçok unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlardan bazıları; çalışanlar arası ilişkiler ve birbirleriyle etkileşimleri, işyerinin fiziksel özellikleri, çalışanların sözleşmelerinden doğan hakları, ödüllendirme gibi konuların yanı sıra toplumsal etki, sendikal faaliyetler gibi iş yerinin dışından yansımalar da olabilmektedir (Türkay, 2015).

Çalışma yaşamının kalitesi ve performans arasındaki ilişkiler yakın zamana kadar fiziksel veya teknik anlamda ele alınmaktaydı. Bu nedenle de fiziksel çalışma koşulları konusuna önem verilmekteydi. Günümüz yönetim uygulamalarda ise; temel amaç çalışanın katılımını arttırmak, moralini yükseltmek, üstünlük kullanabilmek, yaratıcılık yeteneklerini geliştirmek ve böylece performanslarını arttırmaktır. Yapılan çalışmalarla bir örgüt, işgörenlerin beklentilerini ve isteklerini karşılayabilirse, işgörenlerin dolayısıyla örgütün performansı olumlu olarak etkilenerek, artabileceği belirlenmiştir. Çalışma yaşamının kalitesini olumlu olarak etkileyen örgüt içi davranış ve uygulamalardan en yaygın kullanılanlar; maddi ve maddi olmayan özendirici sistemler, mesleki ve kişisel geliştirme eğitimi, görevde yükselme imkânları, iş güvencesi, modern fiziki koşullar, katılımcı yönetim uygulamaları, adil ücretlendirme sistemleridir.

**Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk.** Performans göstergesi olan karlılık, kazanç ve bu kazancı sağlamak için bilançonun aktifleri ile pasifleri arasındaki sonuç ilişkisi olarak tanımlayabiliriz. Basit tanımlama ile kar, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Kârlılık kolaylıkla ölçülebilen ve gelişmiş birçok göstergesi olan bir performans boyutudur. Karlılığın performans boyutu olarak alınması tartışılan bir konudur. Tartışmanın sebebi işletmelerin kısa vadede karlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul ederek uzun vadede başarıyı ihmal etme olasılığıdır (Akal, 2002, s. 39). Maliyet ve gelir ilişkisini gösteren bir diğer kavramda bütçeye uygunluktur. Bir kurumda harcamalar konusunda gerçekleşen miktarın bütçelenen miktara oranı bütçeye uygunluğu yansıtmaktadır.

Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri, performansın değerlendirilmesi ve organizasyonun gelecek dönem performans hedeflerinin etkin şekilde belirlenmesine katkı sunan bir öğeyi oluşturmaktadır.

**Ekonomiklik.** Bilgin'e göre ekonomiklik (2004, s. 448) "diğer performans göstergelerinde olduğu gibi kurum için amaç değil, araçtır. Ekonomiklik, kurumda insan kaynaklarının değişen, gelişen teknoloji ile çağdaş uygulamalar gereği geliştirme eğitimlerinin verilerek uyum göstermelerinin önünü açmayı amaçlayan bir ölçüttür. Üretim girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkisel süreci kapsayan verimlilik ölçütü, üretim

girdilerine ilişkin olan ekonomiklik ölçütünün devamı niteliğindedir. Çünkü girdilerde ekonomik olup israf edilmemişse, çıktılarda da o oranda verimli olunmuş demektir" şeklinde açıklanmıştır.

**Performans Değerlendirmenin Amaçları.** Performans Değerlendirmede amaç çalışanı bir bütün olarak tüm yönleri ile ölçmek, başarılarını ödüllendirmek başarısızlıklarını giderebilmesi için olanak sağlamaktır. Burada temel ilke çalışanın başarısızlıklarının ölçüt alınarak cezalandırılması değil, başarılarının ölçüt alınarak ödüllendirilmesidir (Fındıkçı, 1999, s.293).

Kurumlarda performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için yapılmaktadır. Performans temel alınarak çalışanları işi ile ilgili geliştirmeyi ve gelişme potansiyellerini saptamayı amaçlayan tüm değerlendirmeleri kapsamaktadır. Performans değerlendirme, aynı zamanda çalışanların, görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki özeliklerini tespit eden, kurumun başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok boyutlu bir süreçtir (Uyargil, 1994, s.10).

Performans Değerlendirme sürecini; tanımlama, değerlendirme ve yönetim adımları oluşturmaktadır. Yöneticilerin ilk adımda nelerin performans değerlendirme sürecine katılacağına, nelerin değerlendirileceğine karar vermeleri gerekmektedir. Performansın adil ve doğru ölçülebilmesi için standartların anlaşılabilir tanımlanmış olması gerekmektedir. İkinci adım ise değerlendirmenin uygulandığı adımdır.

Performans değerlendirme sonrası elde edilen sonuçların geleceğe yönelik, çalışanların ve kurumların faydasını gözetecek veri olarak kullanılması ise performans değerlendirme ve planlamanın önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Bu adımda çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim sağlanması ve değerlendirme sonucu belirlenen açıklarının kapatılarak geliştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır (Eser, 1999, s.49).

Performans değerlemenin amacı; işletme hedeflerinin öncelikle astlar tarafından anlaşılma ve benimsenmesi, hedeflerin herkes tarafından yerine getirilmesinin sağlanması ve işgörenler için dinamik bir çalışma ortamı oluşturularak sürekliliğin

sağlanmasıdır. Performans değerlendirmenin amacı çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değildir. Objektif ölçülerle yapılan değerlendirme çalışanın kuruma karşı güven duymasını sağlayacaktır. Kurumlar performans değerlendirmeyi genel olarak üç amaçla kullanmaktadırlar. Bunlar: Yönetsel Amaçlar, Gelişmeye Yönelik Amaçlar ve Eğitici Amaçlardır (Kabasakal, 1991, s.25).

**Yönetsel Amaçlar.** Yönetsel amaçlar; ücret politikası, kariyer planlama, yer değiştirme ve sistem dışına çıkarma gibi yönetimsel kararların verilmesinde ön plana çıkmaktadır (Barutçugil, 2004). Organizasyonların kariyer planlama süreçlerinde müracaat ettikleri en önemli girdilerden birisi hiç şüphesiz performans değerlendirme çıktılarıdır. Stratejik karar vericiler astları ile ilgili bu girdilerden faydalanırken, aynı zamanda stratejik karar vericiler ile ilgili de bu verilerin sonuçları belirleyici unsur olarak görülmektedir.

Diğer yönetsel amaçları ise; daha fazla sorumluluk isteyen işler de çalışabilecek işgörenlerin belirlenmesi, İnsan Kaynakları planlamasında, ücret ve sosyal yardımların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Ayrıca Performans değerlendirme, işgören maaşının belirlenmesi aşamasında kullanılan en önemli araçlardandır.

**Gelişmeye Yönelik Amaçlar.** Performans değerlendirme yöntemlerinde varılmak istenen sonuç, işgörenlerin verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamanın yanında işgörenlerin yetersizliklerini de belirlenmesini sağlamaktır. Objektif bir değerlendirme ile işgörenlerin yetersizliklerinin ve yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik alanlar ile güçlü olduğu yönleri ortaya çıkarmak, iş memnuniyetini arttırmak, üreticiliklerini ve potansiyellerini kullanmak amacıyla da performans yönetimi ve değerlendirmesi sistemi organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır (Baykal, 1994, s.10). Barutçugil geliştirmeye yönelik amaçları (2004); "kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü ve güçsüz yönlerin belirlenip ilgili geribildirimde bulunulması süreçlerinde gündeme gelmektedir" şeklinde açıklamaktadır.

**Eğitici Amaçlar.** Organizasyonlar açısından performans değerlendirme çıktıları, pozitif ve negatif yönlerin görülmesini temin etmekte ve negatif yönlerin düzeltilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda geri bildirim ile çalışanlara kendi yetersizliklerini

görme imkânı sağlanmaktadır. Böylelikle işgörenlerin eksik olduğu tarafların giderilmesinde eğitim ihtiyaçlarının tespitine yönelik önemli veriler sunulmaktadır (Erdoğan, 1991, s.161).

## 6. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonunda elde edilen bilgiler, kurumun üst yönetimi tarafından yönetsel faaliyetin gerçekleşmesinde belirleyici unsur olarak kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlar temel olarak çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerin tespiti ile belirlenmektedir.

**Stratejik Planlama.** Günümüzde kurumsallaşmış ya da kurumsallaşma yolunda olan her işletmede, tepe yönetimi tarafından Stratejik planlama yapılarak genel amaçlar ve hedefler belirlenmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin birimlere dağıtılması sağlanmaktadır. İşletmenin her birimi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım etmektedirler. Bu hedeflerin çalışan bireyler düzeyinde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütülmesi ve kurumun stratejik planları, bireysel planlar ve hedeflere indirgenerek genel amaçlarla bütünleşmesi sağlanmaktadır. Kurumlar stratejik planlarına uygun performans değerlendirme modelleri geliştirmektedirler. Dolayısı ile performans değerlendirme uygulaması, kurumun stratejik olarak önemsediği öncelikli konuları çalışanlara duyurmasını ve paylaşmasını sağlamaktadır. Çalışanlar için belirlenmiş hedeflerle kurum hedeflerinin uyumlu olması üretkenlik dışı çalışmaları engelleyerek verimsiz çalışmanın ve zaman kaybının önüne geçilmesi sağlanmaktadır (Erdoğan, 1991, s.167).

**Ücret – Maaş Yönetimi.** Performans değerlendirmenin önemli işlevlerinden biri de değerleme sonuçlarının ücret yönetimi sisteminde belirleyici olarak kullanılmasıdır.

Performans değerlendirme uygulamasının çalışanları motive edici olabilmesi için performans ile ücret/maaş yönetimi arasında güçlü bir ilişki kurulması gerekmektedir. Çalışanın bu ilişkiyi reel olarak görmesi ve performans değerlendirme

sonuçlarının ücret, maaş, prim gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde veri olarak kabul edilmesi gerekliliği doğmaktadır (Türker, 2001, s.23).

Performansı beklenen düzeyde olmayan çalışanın maaşı ortalama, performansı beklenenin üstünde olan çalışanın ise daha yüksek maaş almaları gerekmektedir. Burada amaç başarısızlığa değil başarıya odaklanmak ve yüksek performans başarıyı ödüllendirilmektedir.

**Kariyer Planlama.** Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ile çalışanın gelişme potansiyelinin belirlenmesinde esas oluşturmaktadır. Kurum yöneticilerinin, bu verilerle astlarına yol haritası çizmeleri sağlanmakta ve çalışanlarında kendi kariyer planlarını belirlemeleri, geliştirmeleri ve uygulamaları için önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Bingöl, 200, s. 330).

Ayrıca performans değerlendirme sonuçları, çalışanlar arasında gelişmeye istekli olanların özellik, yetkinlik ve yeteneklerinin iyileştirilmesine yardımcı olmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 1991, s.159).

Performans Değerlendirme sonuçları ile çalışanların yeteneklerinin, bilgi, beceri, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ve belirlenmesi sağlanmaktadır. Performans Değerlendirme ile elde edilen bilgiler kurumlarda terfi, tayin ve rotasyon gibi kararların verilmesinde kaynak oluşturmaktadır. Kariyer planlama çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda kariyer olanaklarının sağlanması ve çalışanların kendilerine hedefler koymaları daha anlamlı ve dinamik bir hale gelmektedir. Böylece kariyer planlaması ve geliştirilmesi kurumlar için rastlantı olmak yerine gerekli pozisyona nitelikli kişi yetiştirilmesine olanak sağlamaktadır. Kurum açısından ise çalışan performansının artırmaya yönelik daha etkin çalışmalara dönüşmektedir.

**Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.** İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ihtiyacın belirlenmesi zor bir süreçtir. Anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları ile çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Performans değerleme sonuçları kurumdaki tüm çalışanların başarıları kadar yetersiz ve eksik oldukları konular ile ilgili veri oluşturmaktadır. Yetersiz olunan alanlar birer eğitim ihtiyacı konusunu oluşturmaktadır.

Performans değerleme sonuçlarının tüm çalışanları kapsaması, kurumdaki genel yetersizliklerin ve eksikliklerin görülmesi bakımından önem arz etmektedir (Fındıkçı, 2003).

Günümüzde hızlı bilgi artışı çalışanın sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Personel eğitimi ve geliştirme çalışmaları hem bireylerin hem de kurumun gelişimi için kaçınılmaz sonuçtur (Fındıkçı, 2000, s.412). Kurumlarda eğitim ihtiyacı; çalışanların performans ölçümünün beklenen standartlarda olmadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde veya çalışan iş değişikliği yaptığında karar verilmektedir. Sonuç olarak; değişen teknolojik koşullara ve tekniklere uyum sağlamak için eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve geliştirilmesi gelişen dünyada yönetsel bir zorunluluk haline gelmiştir.

**İşten Ayırma Kararlarında Kullanılması.** Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı diğer önemli bir alan da işten ayırma kararlarıdır. İşten ayırma kararlarında çalışan ile ilgili sorunun kaynağını belirlemek veya başka pozisyonda çalışandan faydalanmak için yararlanılmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda sürekli olarak düşük performans gösteren bireylerle ile çalışılmak istenmemesi doğal bir süreç olarak düşünülebilmektedir. Ancak işten çıkarma kararını sadece performans değerleme sonuçlarına dayandırmak gerekmektedir. İşten ayırma kararı gibi önemli kararlarda PD sonuçları birçok veriden biri olarak alınması daha doğru bir uygulama olacaktır (Pehlivan, 2008, s.56).

**Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında.** Toplam kalite yönetimi müşteri ihtiyaçlarının kaliteli, hızlı ve hatasız karşılanması amacını taşımaktadır. TKY'nin başarıya ulaşması için performans yönetim sistemi sürecinden yararlanılmaktadır. Kurumun tüm fonksiyonlarının katılımı ile mal ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesini amaçlayan toplam kalite yönetiminde; performans yönetim sistemi süreçleri kullanılmaktadır.

Tüm organizasyon sürecini müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için yeniden organize edilmesini gerektiren toplam kalite yönetiminde; kalite kaygısı kurumdaki tüm birimlerde taşınması gerekmektedir. Özellikle toplam kalite yönetimindeki performans değerleme çalışmaları incelenecek olursa nicel ölçülerin

yanında, biçimsel olmayan ölçüleri de kapsayan, bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümünün, yöneticilerin ve çalışanların performans değerleme çalışmalarına katıldığı ve mutlaka bütün çalışanların ait olduğu takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak gösterilmesi beklenmektedir.

**Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme.** Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, işgörenlerin mevcut bulundukları görevlerinde pozitif sonuç alınamaması halinde yer değişiklikleri açısından önemli bir yol gösterici olarak görülmektedir. Böylece çalışanlar başarılı olabilecekleri alanlara yönlendirilerek kaynakların verimli kullanılması temin edilmektedir. Ayrıca görev, yetki ve sorumlulukların gerektiği gibi bölüştürülmesinde performans değerlendirme sonuçları pusula görevi görmektedir.

Fındıklı'ya göre performans değerlendirme sonuçlarında gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta (2008), sonuçlar yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimlilik sağlanabilecektir. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması ve uygun alanlarda kullanılmasıdır. Bireyi tüm yönleriyle ele almasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlara ulaşmaktadır. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sisteminin, zamanla kurumsal ve bireysel hedeflerine ulaşması kaçınılmaz sonuç olarak görülmektedir.

## 7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

**Klasik Performans Değerleme Yöntemleri.** Çalışanlarının performanslarını belirleyebilmek için her kurumun kendi gereksinimlerine ve kültürüne göre farklı bir değerlendirme yöntemi benimsemeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örnekleri geleneksel değerlendirme yöntemleridir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin uygulanma aşamasında karşılaşılan sorunları çözmek ve daha doğru değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş değerlendirme yöntemleri ise çağdaş/modern yöntemlerdir (Özyörük, 2009, s.73).

Genellikle alt kademede çalışanları kapsayan ve çalışanların işini başarma derecesini gösteren geleneksel yöntemler çalışanın işinde gösterdiği başarıdan ziyade çalışanın kişiliğini değerlendirilmesine dayanmaktadır. Geleneksel yöntemler; çalışanın tek olarak değerlendirildiği teknikler ve diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği teknikler olarak ikiye ayrılmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.53).

*Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım Yöntemi.* Bu yöntemde çalışanların performansları birbirleri karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar arasında kim terfi edebilir, herhangi bir iş pozisyonu için en uygun kim olabilir sorularına yanıt alınabilmesi için çalışanlar başarı düzeyine göre sıralanmaktadır (Ernst and Young, 2003).

Bu yaklaşım üzerine geliştirilmiş yöntemler şöyledir:

a. Basit Sıralama Yöntemi: Çalışan performansını değerlendirmek için kullanılan en basit ve en eski yöntemdir. Değerlendirmeyi yapacak kişi çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışları işlerindeki başarılarına yönelik genel izlenimlerine göre en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanmaktadır. Çalışanlar belirlenen niteliklere göre, ya da genel olarak sıralanmaktadır. Bu değerlendirme yöntemini genellikle az personelin çalıştığı işyerlerinde uygulanabilme olanağı bulunmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar bir bütün olarak alınmakta ve değerlendirilmektedir. Daha ziyade kamu çalışanlarının değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Çalışanlar, eğitim durumu, meslek durumu, kıdem durumu gibi ölçülere göre puanlanarak sıralanır ve puanlama genellikle 10 üzerinden ya da 100 üzerinden yapılmaktadır. Basit sıralama yöntemi uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir (Topaloğlu ve Koç, 2005, s.110). Bu yöntemde çalışanlar sayısal ölçülerle değerlendirilmediklerinden kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi anlaşılmamaktadır.

b. İkili Karşılaştırma Yöntemi: Basit sıralama yöntemine göre biraz daha gelişmiş bir yöntemdir. İkili karşılaştırma yönteminde çalışanların isimleri kartlara yazılmaktadır. İsimler yazıldıktan sonra her çalışan diğer çalışan ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına ve kartına bir işaret konulmaktadır. Bu uygulama tüm çalışanlar için yapıldıktan sonra

isminin karşısına ve her karta konulan işaretler sayılır, sayım sonucuna göre çalışanlar sıralanmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.170). İkili Karşılaştırma Yöntemi, Sıralama Yöntemine göre daha gelişmiş bir yöntemdir. Bu yöntem ilk olarak askeri kurumlarda kullanıldığı görülmüştür. Çalışanların performanslarını ölçmek için işe bağlılık, önderlik gibi belirli ölçüler oluşturulmuştur. Bu ölçülere en çok uyum gösteren çalışanlar örnek alınarak, referans alınan bu çalışanlarla diğer çalışanlar karşılaştırılarak sıralama yapılmaktadır.

İkili karşılaştırma yöntemi çalışan sayısının fazla olduğu kurumlarda uygulama süresini ve maliyetini çok fazla arttırmaktadır. Ayrıca değerlendirici hatalarına açık bir yöntem olması ve çalışanların birbiri ile kıyaslanmasının bazı sorunların oluşmasına sebep olması yöntemin dezavantajları olarak görülmektedir.

c. Zorunlu Dağılım Yöntemi: Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler kapsamına giren bu uygulama, değerleme yapan kişinin çalışanı korumasını, kayırmasını önlemek ve başarı faktörleri açısından çalışanın çok yönlü değerlendirilmesini sağlamaktadır. Yöneticilerin, astlarının birçoğunun başarı düzeylerinin birbirlerinden çok farklı olmadığını ve ya performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirttikleri durumlarda, yaptıkları değerlendirmelerde belirli bir puanlama ve derecelemeye yönelmektedirler.

Zorunlu dağlımı yönteminde değerlendirme yapan kişi çalışanların performanslarını karşılaştırarak belirli yüzdelik oranlarla farklı performans düzeylerine dağıtımı yapılmaktadır. Çalışanların performans düzeyleri normal dağılım eğrisi (çan eğrisi) şeklinde olabileceği varsayımı ile dörtlü veya beşli genel ölçüme göre değerlendirilmektedir. Yönetici, çalışanları belirlenmiş olan genel ölçüme yerleştirmek zorundadır. Bu yöntem az sayıda çalışanın olduğu kurumlarda uygulanamamaktadır. Örneğin: Değerlendirici, çalışanların %60' ının performansının beklentileri karşıladığı, %10'sinin performansının beklentilerinin çok üzerinde, %20' sinin performans beklentilerinin üzerinde, %10' unda da beklentilerin altında gibi bir genel ölçüm oluşturulmakta ve zorunlu yerleştirme yapmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005, s.98).

*Grafik Değerleme Yöntemi.* Performans değerlendirmede en eski, en basit ve en sık kullanılan yöntemdir. Bu yöntem, çalışanları genel olarak analiz etmekte

kullanılabileceği gibi, her çalışanın belirli parametrelere göre incelenmesini sağlayacak şekilde de düzenlenmektedir. Grafik Değerleme Yönteminde, öncelikle bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Formun bir tarafında değerlendirilecek kriterler, değerlendirme formunun diğer tarafına ise sayısal not ile ya da farklı ölçeklerle değerlendirmeler yazılmaktadır. Çalışanın ilk amirinden bu ölçekler ile değerlendirme yapması istenmektedir. Bu yöntem, bir birim çalışanlarına veya az sayıda çalışanı bulunan işletmeler için uygulanması doğru olan ve belli zaman dilimi sonunda çalışanın ilk amiri tarafından, çalışanın kişilik özellikleri, iş davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir. Grafik değerlendirme yöntemi geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması, değerlendirilmenin kısa sürede yapılması ve maliyetinin düşük olmasından dolayı avantajlı bir yöntem olarak kabul görmektedir (Barutçugil, 2002).

*Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.* Davranışsal Değerlendirme Tekniği, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında yaşanan sorunları giderebilmek için geliştirilmiştir. Bu yöntem farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bunlara Davranışsal Beklenti Skalaları ve Davranışsal Gözlem Skalaları'dır.

Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi, Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir. Bu teknikte de çalışan performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye alınmaktadır. Burada çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarına bakılmaksızın, belirlenmiş işlerin gerekliliklerine uygun davranışları ne kadar sergiledikleri değerlendirilmektedir. Davranışsal beklenti skalalarında çalışandan çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olaylara yönelik alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Değerlendirme Skalaları yönteminde her iş ve iş grubu için ayrı skala geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir (Hündür,2006).

Davranışsal Gözlem Skalaları, davranışsal beklenti skalalarının güçlü yönlerinden yararlanmak, sakıncalı uygulamalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar beklenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem

skalalarında ise çalışanın iş davranışlarına ilişkin farklı kritik olaylardan yararlanılmaktadır. Değerlendirici bu davranışlara yönelik gözlemlemelerine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bu yöntemde, beklenen davranışa göre değil, gerçekleşmiş gözlemlenmiş davranışlara dayalı olarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu yöntemin sonuçlarının çalışanlara açıklanması, çalışanların kendileri ile ilgili geri bildirim almaları kolay olmaktadır. Bu nedenle çalışanların bu yöntemi kabullenmeleri çok daha hızlıdır (Ernest ve Young, 2003, s.183; Bayraktaroğlu, 2008, s.121).

*Kontrol Listesi Yöntemi.* Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendirme formunda belirtilmiş kriterlerden çalışanın sahip olduğu kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Değerlendirme formunda kriterlerin önemine göre ağırlıklı puan verilmektedir. Hazırlanan formda kriterler anlaşılabilir, açık ve yalnızca bir düşünceyi ifade etmektedir. Kontrol Listesi Yönteminde değerlendirmeyi yapan yönetici formdaki listede yer alan tanımlamalardan çalışana uygun olanları belirtmekte ve çalışanın işi ve davranışları ile ilgili hazırlanan listenin yanıtlanması sağlanarak uygulanmaktadır. Daha sonra değerlendirme formundaki bilgiler uzmanlar tarafından değerlendirilmektedir. Kontrol listesi Yöntemi maliyeti düşük ve uygulaması değerleyici açısından kolay bir yöntemdir. Yalnız ağırlıklı puanlamanın iyi yapılması gerekmektedir. Çünkü aynı birimde bile bazı işler aynı ağırlıkta olmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.186).

*Kritik Olay Yöntemi.* Bu yöntem, İlk olarak ikinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde uygulanmıştır. Kara kuvvetlerinde görevli havacıların performanslarına etkisi olan önemli olayların izlenmesi ve listelenmesi şeklinde uygulanmıştır. Daha sonraki yıllarda endüstri sektöründe performans değerlendirilme yöntemi olarak kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000, s.178).

Kritik Olay Yöntemi, kurumsal açıdan, bir işteki yüksek ve düşük performans farkını ortaya çıkaran kilit olaylara ve işlere dayanmaktadır. Bu yöntemde değerleme yapan kişi çalışanı iş başında gözlemlemekte, çalışanın başarılı ve başarısız yönlerini belirlemekte ve kaydetmektedir. Bu kayıtlar, personelin davranışları, kuruma olan

katkıları gibi kriterlerle hazırlanan bir ölçekle değerlendirilmektedir (Argon ve Eren, 2008, s. 233).

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan yetkililerden PD dönemi içerisinde çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını gösteren olayları kaydetmeleri istenmektedir. Kritik Olay Yöntemi günümüzde fazla uygulanmamaktadır. Yöneticilerin çalışanların davranışlarını yakından takip etmeleri, izlemeleri ve denetlemeleri gerekmektedir. Bu yöntem, çalışanın üstün ve yetersiz yönlerini öğrenme ve kendisini geliştirmesini sağlamakla birlikte, bazı dezavantajlar da içermektedir. Yöneticileri tarafından izlenerek not tutulması çalışanları rahatsız edebilmekte hatta verimliliğin düşmesine sebep olabilmektedir (Bingöl, 2006, s.345).

**Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.** Modern performans değerlendirme yöntemlerinde; çalışanın katılımını sağlamak, geribildirim sağlamak, çalışanı geliştirmek ve eğitmek, somut çıktılar sağlamak ve iş performansı ölçmek klasik değerlendirme yöntemlerinden ayırt edici özelliklerdir.

Modern Performans Değerleme yöntemleri, çalışanın işini başarma derecesinin beraberinde, çalışanın beklentilerini de değerlendirme sürecinde önemsendiği yaklaşım tekniklerine sahiptirler. Böylece değerlendirmelerde astların da yönetim sürecine katılımı amaçlamaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.75).

*Amaçlara ve Sonuçları Göre Değerleme Yöntemi (ASGDY)*. Amaçlara göre yönetim, üstlerin ve astların birlikte belirledikleri amaçlara, sorumluluklara ve ulaşmak istedikleri sonuçlara birlikte karar verdikleri ve belirli periyotlarda bu amaçların ve sonuçların gerçekleşme düzeyini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçlara göre yönetim, döngüsel bir sistemdir, kurum amaçlarıyla başlamakta ve yine aynı noktaya dönmektedir (Argon ve Eren, 2004, s. 233). Bu yöntemde, sonuçlar değerlendirilirken üstler ve astlar bir araya gelerek aldıkları kararların ve bireysel amaçların ne kadar gerçekleştirildiğini incelemektedir. Çalışanın başarısının ölçütü olarak amaçlar baz alınmakta ve amaçların ne ölçüde gerçekleştiği değerlendirilmektedir. Eğer amaçlar ölçülemez ise sonuçlar doğru olmamaktadır. Amaçlara ve sonuçlara göre yönetim uygulamasında, her çalışan ayrı ayrı değerlendirilmekte ve sonuç odaklı olduğundan dolayı çalışanın kişisel özellikleri ve tutumları değerlendirilmemektedir. Bu olumlu

taraflarının yanı sıra olumsuz olarak değerlendirilen yönleri de bulunmaktadır. Birimlerin ve işgörenlerin amaçları arasındaki aynı düzeydeki birimlerin arasındaki uyumu(yatay koordinasyon) sağlarken; farklı düzeyler yani astlar ve üstler arasındaki uyumu (dikey koordinasyon) güçleştirebilmektedir (Tortop vd., 2010, s.109).

*360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.* Bu yöntem, çoklu değerlendirmenin yapıldığı ve geri bildirimin sağlandığı bir yaklaşımdır. 360 derece geribildirim süreci, çalışanın performansı hakkında geribildirim sağlayan bir araçtır. Bu yöntemde, çalışan sadece bir ast tarafından değerlendirmesi şeklinde değil birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içerisinde bir araya getirerek sunduğundan, geribildirimin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının gelişimine yol göstermektedir. Aynı zamanda çalışan hakkında diğer kişilerden toplu bilgi alınmasını sağlamakta ve çalışanın başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamasını sağlamaktadır. 360 derece PD sistemi içinde astlar, üstler, çalışma arkadaşları ve müşteriler bulunmaktadır (Kara, 2010, s.89).

Bu değerleme yöntemi, çalışanın işi ile ilgili kişilerin tamamının olması ve farklı ölçütlerin kullanılmasından dolayı böyle bir isim almıştır. 360 derece değerlendirme yöntemi, tüm işgörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunmaktadır. 360 derece değerleme yöntemi çalışanın değerlendirilmesini içermesi ile birlikte yöneticilerin performansının işgörenler, astlar ve amirler tarafından değerlenmesini de kapsamaktadır. Aynı zamanda bu yöntem işgörenin kendi kendini değerlendirmesini de sağlamaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesini sağlamaktadır. Bu yöntem ile her pozisyondaki çalışanın; liderlik, iletişim, kişisel ilişkiler, değişimlere adaptasyon, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gibi konularda yeteneklerini değerlendirme olanağı sağlanmaktadır (Arslan, 2002, s.15-19).

Bu yönteme göre işgörenin, astlarından, çalışma arkadaşlarından, üstlerinden, amirinden, kendisinden, müşterilerinden ve takım çalışması ise takım arkadaşlarından performans değerlendirme yapması istenmektedir. Değerlendirme verileri, bir anket

aracılığı ile elde edilmektedir. PD için hazırlanan anket, çalışanın da içinde bulunduğu çalışma grubundaki yönetici veya amir, aynı düzeyde olan arkadaşları ve astları hatta müşterileri tarafından doldurulmaktadır (Bingöl, 2006, 346; Arslan, 2002, s. 15-19).

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı; işgörenlere performanslarını ölçerek kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmelerini sağlamak ve geribildirimin objektif olarak verilmesini sağlamaktır. Kurumlar 360 derece performans değerlendirme sistemini farklı amaçlar için kullanabilmektedir. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır(Bayram, 2006, s. 42).

1. İşgörenlerin gelişimi için ve eğitim planlarına daha geniş kapsamlı ve objektif veriler sağlamak için 360 derece değerlendirmeleri kullanılmaktadır.
2. 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi ve takım çalışmasını güçlendirmek için fayda sağlamaktadır.
3. 360 derece değerlendirme sonuçları, kariyer yönetimi sistemi konusunda önemli bir veri olarak kullanılmaktadır.
4. Kurumda değişim ihtiyacının belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim plan ve programlarına veri sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.
5. Yönetimin etkinliğinin ölçülebilmesi için kullanılmaktadır.

360 derece değerlendirme yöntemi, çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre çok daha adaletli ve çok daha güvenli bir yöntem olarak görülmektedir. Bunun en önemli nedeni çalışanların iletişim içinde olduğu kişilerden elde edilen bilgilerden verilerin sağlanmasıdır (Turgut, 2001: 62).

*Performans Karnesi (Balanced Scorecard) Yöntemi.* Performans karnesi yöntemi, ortak bir performans modeli belirleyerek çalışanların başarılarını ve faaliyetlerini kurumsal amaçlara bağlanmasını sağlamaktadır. Kurumun misyonunu ve stratejilerini performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans yönetimi ve performansın ölçülmesi için bir çerçeve oluşturan, stratejik performans yönetim sistemidir (Coşkun, 2006, s.128). Balanced Scorecard aynı zamanda, kuruluşun vizyonunu göstermekte ve kurumun vizyonunun herkes tarafından anlaşılarak ortak bir noktada odaklanılmasını sağlamaktadır. Balanced Scorecard yöntemi; tüm çalışanlar için ortak bir performans değerlendirme modeli geliştirerek her çalışanın faaliyetlerini

ve başarılarını kurumsal amaçlara bağlı hale getirmektedir. İlk olarak Kaplan ve Norton'un geliştirdiği performans karnesinin dört boyutu vardır. Bunlar, finansal boyut, öğrenme ve gelişme boyutu, süreçler boyutu, müşteri boyutudur (Coşkun, 2007, s.53). Finansal boyut, Balances Scorecard yönteminin en önemli boyutudur, diğer boyutlar finansal boyutun tamamlayıcısı olarak görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s.127).

## B. KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 1. Kamu Yönetiminde Değişim Anlayışı ve Performans Değerlendirme Sistemi

**Geleneksel Kamu Yönetimi.** Geleneksel kamu yönetimi düşüncesinin temellerini öncelikle Woodrow Wilson, Max Weberve Frederick Taylor atmıştır. Merkeziyetçi, hiyerarşiye dayalı, sert yaptırımlara sahip geleneksel kamu yönetimi düşüncesi, kamu yönetiminin ilk kurallarını belirleyen akım olmuştur (Önen, 2011, s. 877).

Genel olarak "kamu yönetimi" anlayışı 1887 yılında Woodrow Wilson tarafından yazılan "The Study of Administration" makalesi ile başlamıştır. Geleneksel yönetim düşüncesi Wilson'dan sonra, MaxWeber ile ivme kazanmıştır. Kendi adıyla anılan Weberyan yönetim modelinde, kamu hizmetlerinin aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşiye dayalı bir bürokrasi özel sektörden çok farklı nitelikleri olan kamu idaresi tarafından hizmet verilmesi gerekliliği esaslıdır. Weberyan yönetim anlayışında genel olarak çalışanlar arasında eşitlikçi bir anlayış vardır (Eryılmaz, 2011, s. 39-42). Bu anlayışta memurların standart olarak, kıdem, eğitim ve diplomaya göre istihdam edilmesi, ücretlendirilmesi ve yükselmesi esastır (Eren, 2006, s. 141). Performans göstergesi olarak çalışmaları, çıktıları ve başarıları ölçülmemektedir. Geleneksel Kamu yönetiminde personel rejimi; performansa ve verimliliğe dayalı olmayan, çalışma ve ücret sisteminin geçerli olduğu, amaçlara ve sonuçlara göre yönetim, toplam kalite yönetimi gibi çağdaş performans yönetim modellerinin uygulanmadığı bir sistemdir (Bilgin, 2010, s.32).

**Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.** Kamu yönetiminde 1980 ve 1990'lı yıllarda önemli değişimler yaşanmıştır. Dünya ülkelerinin çoğunda reformların temel çıkış

nedeni kamu kurumlarının ekonomik ve sayısal anlamda küçültülme hedefleridir. 1980'li yıllarda, ABD'de Reagan, İngiltere'de Thatcher yönetimindeki dönemlerde ilk olarak ortaya çıktığı ve uygulandığı kabul edilmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, Türkiye'de 1983 yılı sonlarında Başbakan olan Turgut Özal ile anılmaya başlanmıştır. Kamu yöneticileri kamu işletmeciliği veya yeni kamu işletmeciliği olarak da adlandırılan "yeni kamu yönetimi" anlayışı geleneksel kamu yönetiminin katı ve bürokratik yönetim anlayışından çok önemli farklılıklar göstermektedir (Ateş ve Okur, 2009:102). Yeni Kamu Yönetimi süreci, öncelikle stratejik yönetim anlayışı, İnsan Kaynakları yönetimi (İKY), esneklik, saydamlık, hesap verilebilirlik, performans değerlendirme gibi uygulama araçları ile kamu yönetimindeki performans açığının kapatılmasını amaçlamaktadır. Sunulacak kamu hizmetlerinin, rasyonel olarak belirlendiği ve hizmet ihtiyacına göre kamu kurumlarının israfı önleyecek şekilde yapısal açıdan yenilendiği etkinlik ve verimlilik esaslı sistemin hedeflendiği yeni bir kamu yönetimi anlayışıdır. Ayrıca, Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, özel sektör iş hayatında başarılı sonuçlar alınmış ve kabul görmüş bir takım tekniklerin kamu kurumlarında da uygulanması gerekliliğini içeren bir anlayıştır. Kamu yönetiminde yaşanan yenilik ve değişim sürecine toplam kalite yönetimi yaklaşımından başlamak yerinde düşünce olarak görülmektedir. TKY' ne göre müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, katılım ve toplumsal sorumluluk olarak temel kabul edilen dört temel boyut bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi ile kamu kurumlarının müşterisi olan vatandaşların beklentileri ve hizmetin kalitesi önceliklidir (Akyıldız, 2012, s. 442; Ateş ve Okur, 2009).

Yeni kamu yönetimi anlayışı; devletin rolü yönetmekten çok yönlendirme olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu nedenle de birlikte hareket etmeyi öneren, tüm aktörlerin aktif katılımını öneren bir anlayış olarak "yönetişim" yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Eroğlu, 2010, s.198). YKY ile "yönetişim" kavramı Dünya Bankası'nın 1989 yılında bir Afrika araştırmasında kullanılmıştır. Değişim süreci sonunda kamu yönetimi ile ilgili olarak en sık kullanılan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetişim kavramı, toplumdaki tüm bireylerin işbirliğini, uzlaşmasını, katılımcılığını esas alan ve sivil toplum kuruluşlarına da yer veren; saydamlık, yerinden yönetim, açıklık, hesap

verme ve yetki devrine öncelik veren bir yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir (DPT, 2007, s.4).

Geleneksel yönetimi, yönetişim kavramından ayrıştıran en önemli husus, çok taraflı ve katılımcı bir yönetim şekli olmamasıdır (Gündoğan, 2010, s.33). Kamu yönetiminde yönetişim anlayışının yerleşmesi ile "yerinden yönetim, vatandaşların katılımının sağlanması, kamu etkinliğinin artırılması, şeffaflık, kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı, hesap verme sorumluluğu," gibi ilkeler ön plana çıkmıştır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003, s. 131).

2000'li yıllarda kamu yönetimine yönelik reformlar stratejik yönetim anlayışı şekillenmeye başlamıştır. Stratejik yönetim, kurumun vizyon ve misyonunu sürekli olarak geliştiren, stratejik amaç ve hedefler belirleyen, bunlara bağlı faaliyetlerini yürüten yönetim şeklidir. En önemli aracı ise stratejik planlamadır. Stratejik planlama ise bir kurumun sahip olduğu üstünlüklerini korumak, atılım yapmak için güçlü ve zayıf yönlerini fırsatları ve tehditleri de belirleyerek uzun vadeli planlamalar yapması şeklinde tanımlanmaktadır. (Durna ve Eren, 2002, s.61; DPT, 2007).

## 2. Kamu Performans Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimine göre performans yönetimi; kurumların gerçekleştirmesi gerekli amaçlarına ve bu amaçların gerçekleşmesi için insan kaynağının göstermesi gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın yerleştirilmesidir. Ayrıca bu amaçlar doğrultusunda insan kaynağının çalışmalarının, katkılarının arttırılacak şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Bilgin 2008, s.60).

Kamu performans yönetimi, YKY anlayışı ile ortaya çıkan, yönetişim, yerinden yönetimin güçlendirilmesi, hizmette yerellik, toplam kalite yönetimi, kamu işletmeciliği gibi kavramların kamu yönetiminde ki yansımalarıdır. Kamu kurumları görevlerini, kuruluş amaçlarına göre yerine getirirken maliyet unsurlarına, verimliliğe performans hedeflerine ve etkinliklerine dayalı olarak yerine getirmektedirler (Bilgin 2008, s.60).

Performans yönetimi özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de giderek önem kazanmaktadır. Performans göstergeleri yolu ile gerçekleşen performans

görülebilmekte ve geçmiş ile bugünkü performans düzeyi arasında nasıl bir gelişim gösterildiği izlenebilmektedir. Kamu hizmetinin yıllar içerisinde göstermiş olduğu gelişim gözlenebilmekte, diğer kurumlarla kıyaslama yapılabilmektedir. Böylece uygulamaların yaygınlaşması mümkün olmaktadır.

Kamu yönetiminde; verimlilik ve müşteri tatmininin öne çıkması ile bir açıdan işletmecilik anlayışına yaklaşılmakta iken diğer açıdan siyasal boyutta kamu yararı, sosyal devlet anlayışı ile hizmet vermek, devletin varlığını sürdürmek gibi çok önemli öncelikli görevleri bulunmaktadır. Bu görevler yerine getirilirken kamu yönetiminin israfı önleyerek, verimli ve etkili hizmet verilmesini bekleyen bilinçli vatandaş kamuda performans yönetimini gerekli kılmaktadır (Bilgin 2008, s.60). Kamu performans yönetiminde öncelikli olarak kuruluş amaçları doğrultusunda mal ve hizmetlerin üreticisi olan insan kaynaklarının başarıyla yönetilmesi gerekir.

**Kamu Performans Yönetiminin Amacı ve Önemi.** Kamu performans yönetiminin, özel sektörde olduğu gibi temel amacı, kamu kurum ve kuruluşların hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır (Bilgin 2008, s.61). Kurumsal hedefler, açık ve tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülerek, performans ölçütleri belirlenmektedir.

Kamu performans yönetiminin amaçlarından biri yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim sağlamaktır. Performansın geliştirilmesi için kamu hizmetinin verilmesini sağlayan çalışan ile birlikte hareket edilmektedir. Kurumun ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. Kamu performans yönetimi çalışanların başarılarını ödüllendirilmek, motivasyonlarını arttırmak, geliştirmek ve kariyer planlamaları ile ilgili yönetime bilgi sağlamaktadır.

**Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme.** Kamu yönetimi anlayışında yaşanan değişim ile ortaya çıkan bir kavram olan performans değerlendirme kamu yönetimleri için gerekli bir uygulamadır. Özel işletmeler gibi kamu kurumlarında para, mal, hammadde, insan gücü gibi sınırlı kaynakların kullanımı ile mal ve hizmet üreterek amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir. Kamu kurumlarında, farklı hizmet anlayışıyla sınırlı kaynaklarla faaliyet gösterilmektedir. Bu nedenle etkililik, verimlilik gibi ilkelerini önemseme zorunlulukları vardır (Saran, 2004, s.183). Bu zorunlulukla birlikte kamu kuruluşları; bütçelerini, belirlenmiş ortak görüşe varılmış hizmetler için

kurallarına göre harcanması, amaçlanan hedeflere uygun çalışma yapılması, kaynakların verimli olarak kullanılması konularında topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle sorumluluklarının yerine getirilmesinin sorgulanması için performans değerlendirme yapmaları zorunlulukları ortaya çıkmaktadır.

Kamu kurumlarının görevlerine ve sundukları hizmet kalitesine verdikleri önem, vatandaşların kamu kurumlarına olan güveni üzerinde oldukça etkilidir. Bu nedenle performansın ölçülmesi önemli bir konudur. Kamu yönetiminde performans ölçümünün bazı zorlukları bulunmaktadır. Kamu kurumlarının vermiş olduğu hizmetlerin bir kısmının somut bir tanımlaması olmadığı için performanslarının ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bir üniversitenin ürettiği ve verdiği hizmetin ölçümü bu duruma doğru bir örnek olmaktadır. Üretilen mal ve hizmetin somut ifadelerle tanımlanamaması, hizmeti veren ya da malı üreten kişinin ve kurumun performansının ölçülmesini güçleştirmektedir (Akçakaya, 2012, s.193). Bazı kamusal faaliyetlerin sonuçlarını öğrenmek uzun yıllar alabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmede bu tarz sınırlılıklar önemsenmektedir (Eren ve Durna, 2007: 125). Kamu kurumlarının kar amacının olmayışı ölçülmesi en kolay olan performans kriterlerinden biri olan karlılık kamu performans yönetiminde kullanılmamaktadır. Bu durum çok sayıda kamu yönetimi düşünürü kamu performans kriteri olarak verimlilik yerine etkililik kavramına ağırlık verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Akçakaya, 2012, s.193-194).

Kamu kurumlarında performans değerlendirme uygulaması performansın arttırılması büyük katkı sağladığı görülmektedir. Fakat bazı zamanlarda ise bir takım olumsuzluklara sebep olmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011, s.41-46) Bu nedenle; hazırlanacak performans değerlendirme sisteminin iş ortamının huzurunu bozacak nitelikte olmaması için özen gösterilmelidir. Çalışan performans değerlendirme ile iyi performans gösteren kurum ya da kişilerin ödüllendirileceği düşük performans gösterenlerin ise cezalandırılmayacağı hususunda güven verilmesi gerekmektedir. Çalışan PD sürecinin aktif parçası olmalıdır ve PD uygulamalarının sonuçları insan kaynakları yönetiminde kullanılırken çalışanın başarısı korunmalı ve karşılığını görebilmeleri sağlanmalıdır.

## 3. Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme

Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi; kamu yönetimini çağın gerektirdiği niteliklere ulaştırmak için stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla daha fazla önem kazanan bir olgudur. Kamu yönetiminde performans değerlendirme; kurumsal performans ve bireysel performans ölçümlerini içine alan çalışmadır.

**Türk Kamu Yönetiminde Kurumsal Performans Değerlendirme.** Kamu kurumlarında verilen hizmetlerden uygulanacak olan program ve politikalarla ulaşılacak sonuçlardan kurumsal yapı sorumlu görülmektedir. Kamu kurumlarının kurumsal performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi oldukça önemli bir uygulamadır.

Kamu yönetimi alanında dünyada yaşanan gelişmelerin yansıması olarak Türkiye'de 1980'li yıllardan sonra kamu hizmetlerinin etkinliğinin arttırılması konusu gündeme gelmiş ve önemsenmiştir. Kamu hizmetlerinin arttırılması için yapılan araştırmalar ve çalışmalar uzun yıllar devam etmiştir.

Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Mali Yönetiminin yeniden yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporuyla, kaynak kullanımında stratejik kararlara öncelik verilerek mali yönetimde yenilikler yapılması gerekliliği belirtilmiştir (Erüz ve Arcagök, 2006, s.3-4).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yeni yapılanma şekli yönetimin ilkesi olanak nitelendirilmiştir. "Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması temel ilke olacaktır" ifadesi yer almaktadır (DPT, 2000, s.237).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu(KMYKK) 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile performans değerlendirmeye ilk adım atılmıştır. KMYKK' dan önce kamu yönetiminde performans ölçüm sisteminden ve performans değerlendirmeden söz etmek mümkün değildir. 5018 sayılı kanunun en önemli amacı vatandaş memnuniyetini merkezinde, etkinlik ve verimlilik esaslı yönetim ile hizmet sunumudur. KMYKK' nın uygulanmasıyla kamusal faaliyetlerin sonuçlarını görerek kamu yöneticilerini değerlendirmek mümkün olmuştur (Kesik, 2005).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, hesap verilebilirlik ve mali saydamlık ilkeleri ölçü alınarak iç kontrol mekanizması kaynaklarının verimli, etkin kullanımı sağlanarak performans yönetimi açısından önemli adımlar atılacak düzenlemeler getirmiştir. 5018 sayılı kanun, performans üzerine yaptığı vurgu ile bir ilk olma özelliği taşımaktadır (Dilsiz, 2010).

Bahsi geçen düzenleme; mali disiplin ile kaynakların verimli, ekonomik, etkin kullanılması hedeflenmiş ve performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmesi amaçlanmıştır (Durmaz, 2010, s.101). Yeni düzenleme aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşlarının amaç-hedef ve bütçeleri arasındaki ilişkinin sorgulanmasını gerekli hale getirmiştir. Her dönemin sonunda hazırlanacak faaliyet raporlarıyla idarenin gösterdiği performans ile hedefler ve bütçe arasındaki ilişki raporlanmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2011, s.38).

Dünya genelinde yaşanan gelişmelerin yansıması olarak performans esaslı bütçelemeye geçiş Türkiye'de de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile kabul edilmiştir (Maliye Bakanlığı, 2004; Durmaz, 2010).

**Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirme.** Dünya ülkelerinde kurumsal performans değerlendirmenin ön plana çıkması ve performansa dayalı bütçelemenin gelişmesi performans değerlendirmenin Türk Kamu Yönetiminin de gündemine oturmasını sağlamıştır. Bu bağlamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme sistemine geçilmiştir. KMYKK yapılan düzenlemeler Kurumsal performansın yükseltilmesi şeffaflık, etkililik, ekonomiklik, hesap verebilirlik ölçütleriyle sağlanması amaçlanmıştır. Bu süreç kamu personelinin tam ve gönüllü katılımı, istek ve gayreti sayesinde sağlanabilecektir. Kurumsal performans aynı zamanda kamu çalışanlarının bireysel performanslarını da kapsamaktadır. Bu nedenle kamu çalışanlarının performanslarını ön plana çıkarmak gerekmektedir. Bireysel performans, kamu çalışanlarının görevlerindeki başarılarının ve kuruma katkılarının ölçülmesi için kullanılan bir kavramdır. Bireysel performans, çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde, hedeflenen görevini, verimli, etkin, kaliteli ve tutumlu olarak gerçekleştirme seviyesinin belirlenmesi amacıyla ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Eryılmaz, 2011, s.288). Aynı

zamanda kamu kurumlarının kurumsal performanslarının arttırılabilmesi için, kamu çalışanlarının yüksek performans yetkinliklerine sahip olmaları ve bu yetkinliklerin tespit edilmesi sürece önemli katkı sağlamaktadır.

**4. Kamu Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesinin Gerekliliği ve Önemi**

Kamu kurum ve kuruluşlarında işgörenlerin statüleri hakkında genel bilgi edinilebilmesi için kamu yönetimindeki "personel" kavramının tanımlanması gerekmektedir. Devlet Memurları Kanunu'nun da 657 sayılı kanunun 4. Maddesi; kamu hizmetlerinin; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle görülür ibaresi bulunmaktadır. Bu kanun maddesiyle Türk kamu yönetiminde dört farklı istihdam şekli bulunduğunu anlaşılmaktadır. Memur statüsü istihdam şekilleri arasında en yüksek sayıyı teşkil etmektedir.

Memur statüsü: DMK madde 4'te "mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen kişiler" şeklinde tanımlanmıştır.

Sözleşmeli personel statüsü; DMK 4. madde B bendinde "...mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri" olarak tanımladığı görülmektedir.

Geçici personel statüsü; DMK 4. maddenin C bendinde "Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet alınan Devlet Personel Dairesi'nin ve Maliye Bakanlığı'nın görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimseler" olarak tanımlandığı görülmektedir.

İşçi statüsü; DMK 4. Maddesinde ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. Maddesinde tanımlanmıştır. 4857 sayılı kanunun 2. maddesinde "bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi" olarak tanımlanmıştır.

Kamu kurumları çalışanlarının performanslarını, kurumların daha etkin ve verimli sonuçlar elde edilmesinde en önemli faktör olarak gösterilmektedir. Bu yaklaşımla son yıllarda performans değerlendirme, sistematik olarak yapılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme ile kamu çalışanlarının kendilerini

geliştirmeleri ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda başarılı ve başarısız çalışanların ayrıştırılmasını sağlayan yönetsel bir araç olarak da önem kazanmaktadır (Akçakanat, 2009, s.2).

## 5. Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmenin Tarihsel ve Hukuksal Gelişimi

Kamu yönetiminde performans değerlendirme uygulamalarının ilk örnekleri görülmektedir. Performans Değerlendirme 23.07.1965 tarihinde resmi gazetede yayımlanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 18.10.1986 tarihinde resmi gazetede yayımlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ne uygun olarak yapılmaktaydı. Ancak 13.02.2011 tarihinde kabul edilen 6111 sayılı Kanunla sicil sistemi kaldırılmış ve bu kanun maddesi ile memur performans değerlendirilmesine ilişkin yeni hükümler eklenmiştir.

Devlet Memur Sicil Yönetmeliği ile 1986 yılında yürürlüğe giren sicil sistemi, 2011 yılında yürürlükten kaldırılana kadar performans değerlendirme sisteminin temellerini oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkelerin bazıları 1980'li yıllarda liberal politikalar benimsenmeye başlamıştır. Ülkemiz de bu akım ile ekonomik ve siyasi yapılanmadan yönetim sistemlerine kadar geniş bir alanda değişim yaşanmıştır. Bu değişim süreci ile etkinlik ve verimlilik Kamu yönetiminde en önemli amaç olmuştur. Bu amacı gerçekleştirmek için kamu hizmetlerini ifa edecek olan kamu çalışanlarının verimliliğinin ve hizmet kalitesinin artırılması konularına daha da önem verilmeye başlanmıştır. Bu süreçte "kamu çalışanının verimliliğinin artırılması" hedefi performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışmalar yapan her ülke gibi ülkemizde de mevcut performans değerlendirme sisteminde değişiklikler, yenilikler yapılmış ve halen yapılmaya devam edilmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011, s.34-35).

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında 5227 sayılı kanun, 2004 yılında TBMM tarafından kabul edilmiştir. Dönemin Cumhurbaşkanı tarafından 22 maddesinin yeniden görüşülmesi talebiyle geri gönderilmiştir. Sivil toplum örgütlerinin tepkileri üzerine hükümet kanunu geri çekmiştir ve yasalaşamamıştır. 5227 sayılı kanun, insan kaynakları yönetimi başlığı taşıyan 46.

maddesinde “memurlar ve diğer kamu görevlileri, performans ölçütlerine göre değerlendirilir ve ödüllendirilir” ifadesine yer vermiştir (Eraslan ve Tozlu, 2011, s.39).

### 6. 6111 Sayılı Kanun ve Sicil Sisteminin Kaldırılması

Kamu çalışanlarına yönelik yapılan performans değerlendirme uygulamaları, Türk kamu yönetiminde yenilikçi ve değişime yönelik bir düşünce ile yeni sistem kurulması için çalışılmakta ve geliştirilmektedir.

Türk kamu yönetiminde çalışanların performanslarının değerlendirmesi tam anlamıyla yerleşmeyen bir uygulamadır. Ancak yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte yenilikçi ve değişime adapte olmak düşüncesi doğrultusunda sistemleştirilmeye çalışılmaktadır. Kamu çalışanları 1986 yılında itibaren sicil raporu bilgileri doğrultusunda değerlendirilmekteydi. Sicil raporu sistemi 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda 13.02.2011 tarihinde kabul edilen 6111 sayılı “Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile yapılan değişiklik ile kaldırılmıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011, s.35).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 6. bölümünün “Siciller” başlıklı maddesi 6111 sayılı kanunun 117. maddesiyle “Özlük Dosyası” olarak değiştirilmiştir. Bu değişikliğe istinaden sicil sistemini kapsayan 110-121. Maddeleri yürürlükten kaldırılmıştır. Bununla birlikte 6111 sayılı kanunun 109. maddesiyle 657 sayılı DMK’ nin 109. Maddesinin başlığı ve içeriği de değiştirilmiştir. Başlığı “Memur Kütüğü, Numarası, Cüzdanı, Özlük dosyası” olan 657 sayılı DMK’nın 109. maddesi “ Memur Bilgi Sistemi ve Özlük Dosyası” şeklinde değiştirilmiştir.

657 sayılı DMK’ nin “Takdirname” başlıklı 122. Maddesinin başlığı ve içeriği değiştirilmiştir. 6111 sayılı kanunun 110. Maddesi “Başarı, Üstün Başarı Değerlendirmesi ve Ödül” olmuştur. Yeni kanun maddesi ile başarı ve ödüllendirme “Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200’üne kadar ödül verilebilir” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamamaktadır. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilmesi gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilmektedir.

Memurların kademe ilerlemeleri ile ilgili olan DMK'nin 64. Maddesi'nde yer alan"6 yıllık sicil notu ortalamasının 90 ve daha yukarı olması" zorunluluğu "son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almamak" şeklinde 6111 sayılı kanunun 100. maddesi ile değiştirilmiştir. Kanun değişikliğine istinaden kurulacak olan Kamu Personeli Bilgi Sisteminin konusunda yetkili kurum Devlet Personel Başkanlığı'dır. DPB yetkili kılmak ile amaçlanan kamu çalışanlarının bilgilerini tek merkezde toplamaktadır. Tüm kamu kurum ve kuruluşları personelinin unvan değişikliği, atama, yer değiştirme, görevinde yükselme bilgilerini ve kurumun yapılanması ile ilgili konularda DPB' ye bütün bilgi ve belgeleri bildirmekle gibi mükellefiyetleri bulunmaktadır. Ayrıca Personel Bilgi Sistemine kaydolan memurun özlük dosyasının tutulmasıyla özlük bilgileri korunmaktadır.

Memurlar, Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarası esas alınarak personel bilgi sistemine kaydedilecek ve her memur için bir özlük dosyası tutulmak suretiyle özlük bilgileri de korunmaktadır. Özlük dosyasında bulunacak belgeler özlük dosyası tutulması ile ilgili esasları DPB belirlemektedir. Memurun özlük dosyasında; mesleki bilgileri, inceleme raporları, soruşturma raporları, denetim raporları, mal bildirimleri, disiplin cezaları, ödül ve başarı belgesi alması gibi belgeler bulunmaktadır.

Bir diğer yeni önemli madde ise "Başarı Değerlendirmesi ve Ödül" başlıklı 6111 sayılı kanunun 122. Maddesidir. Bu madde ile kurumlar memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, değerlendirme ölçütleri belirlenebilecektir.

Yapılan değişikliklerle işlevini yitiren sicil sistemi yürürlükten kaldırılmıştır. Sicil Sisteminin kaldırılması gerekçesi; "Kamu yararı bağlamında değerlendirilenler ve değerlendirenler açısından inandırıcılığını ve güvenilirliğini yitirdiğinden dolayı sicil sisteminin kaldırılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmiştir" şeklinde ifade edilmiştir. Böylece Kamu kurum ve kuruluşlarında 25 yıl uygulanan sicil sistemi kaldırılmıştır. Kamu çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini ölçülebileceği yeni yöntemlerin arayışı başlamıştır (www.tekirdagdefterdarligi.gov.tr).

## 7. Mevzuat Çerçevesinde Büyükşehir Belediyelerinde Performans Değerlendirme

Yerel yönetimlerin yurttaşların en yakın hizmet aldıkları kuruluşlardır. İnsan kaynakları, tüm kurum ve kuruluşların aynı zaman yerel yönetim birimlerinin başarılı olabilmesi, etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri için en önemli yönetim unsurudur. Bu nedenle kurum ve kuruluşların insan kaynakları yönetim yapılarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gelişim çerçevesinde kuruma uygun dizayn edilmiş işlevsel bir performans değerlendirme sistemi oluşturmaları gerekmektedir.(Coşkun ve Şekercioğlu, 2011, s.44). Kamu kurum ve kuruluşlarının verimli çalışmalarını sağlayacak olan performans yönetimi ve bu kapsamda çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Efe, 2012, s.125). Yeni yönetim anlayışı ile birlikte kamu yönetimlerinin hantal bürokratik yapıdan çıkarak, şeffaf, vatandaş ve hizmet odaklı bir yapıya dönüşümü amaçlanmıştır. KMYKK 5018 sayılı kanun ile Büyükşehir Belediyeleri kendi kurumsal performanslarını düzenleyebilmektedir. Böylece, Büyükşehir Belediyelerini, kurumsal hedeflerine ulaştıracak olan çalışanlarının performanslarını değerlendirmelerinin yolu da açılmıştır.

Büyükşehir belediyeleri memur, sözleşmeli personel (sözleşmeli memur) ve işçi olmak üzere üç tür personel istihdam etmektedir. Memur ve sözleşmeli personel (sözleşmeli memur) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, işçi personel 4857 sayılı İş Kanunu maddelerinin hükümlerine bağlı olarak çalıştırılmaktadır. Büyükşehir Belediyesi çalışanları bu kanunların dışında 2004 yılında yürürlüğe giren "5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu" ve 2005 yürürlüğe giren "5393 Sayılı Belediye

Kanunu" na yasal olarak bağlıdırlar. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 18. Maddesi Büyükşehir Belediye Başkanı'nın görev ve yetkileri içerisinde "belediye personelinin performansını değerlendirmek" ibaresi ile Büyükşehir belediyesinde çalışan memur personelin performans değerlemesi ile ilgili yasal düzenleme yapılmıştır. Yalnız, Belediye Başkanlarının çalışanlarına uygulamaları zorunlu olan PD'nin modeli ile ilgili herhangi bir madde konulmamıştır. Bu bağlamda bazı büyükşehir veya ilçe belediyelerinin kendi belirledikleri kriterler doğrultusunda PD yaptıkları görülmektedir. (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011, s.43-64; www.adana.bel.tr; www.fatih.bel.tr).

Sonuç olarak; Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile kurumsal performansın arttırılabilmesi için bireysel performans değerlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Kanuni düzenlemeler Büyükşehir Belediyeleri'nde ve ilçe belediyelerinde performans değerlendirme uygulamalarını yapabilme imkânı vermiştir. Bu süreçte performans değerlendirmenin nasıl uygulanacağının ve yasal çerçevenin kanun maddeleri ile belirlenmiş olmaması sorun teşkil etmektedir. Genel olarak kamu kurumlarında ve Büyükşehir Belediyeleri'nde çalışan memurun performans değerlendirmesinin yasal olarak belirtilmesi sürecin sağlıklı işlemesini sağlayacaktır.

# III. KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİNE DAİR BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

## A. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı bir kamu kuruluşu olan İETT Genel Müdürlüğü'nde uygulanan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ni çıktıları ile birlikte bilimsel yöntemler kullanarak değerlendirmektir. Çalışmayı önemli kılan husus ise; Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında ilk defa İETT'de uygulanmaya çalışılan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin güçlü ve üstün yanları ile zayıf ve riskli noktalarını değerlendirmiş olmasıdır.

### 2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma İETT'de çalışan memurlara uygulanan "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi"ni kapsamaktadır. Bu nedenle memur dışında istihdam edilmiş olan işçi, sözleşmeli personel ve hizmet alım ihalesi kapsamında çalışan personel bu çalışmanın kapsamı içerisinde değerlendirilmemiş olup bu durum önemli bir kısıt olarak ifade edilebilmektedir.

### 3. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama

Araştırma nitel yöntemler kullanılarak hazırlanmıştır. İlgili kurum yetkililerinden izin alınarak, performans değerlendirme sisteminin uygulamasından sorumlu üst ve orta kademe yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. İETT Genel Müdür Yardımcısı, İETT İnsan Kaynakları Daire Başkanı ve İETT İnsan Kaynakları Müdürü ile yapılan mülakat verileri ve görülmesine izin verilen belgeler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

## B. İETT PERFORMANS GELİŞTİRME SİSTEMİ

### 1. İETT Tarihçesi

İETT dünyada yüz yaşını aşmış ender kurumlardandır. İETT' nin İstanbul halkına ilk hizmeti 1869 yılında Dersaadet Tramvay Şirketi'nin kurulmasıyla başlamıştır. İstanbul kent içi ulaşımı Dersaadet Tramvay Şirketi`nin kurulması ve Tünel

Tesisleri`nin inşasıyla başlamıştır. 1871 yılında ilk atlı tramvay hizmete girmiştir. 1875'de dünyanın ikinci metrosu Tünel işletmeye alınmıştır. Türkiye'nin ilk elektrik fabrikası 1913 yılında kurulmuş ve 1914'te elektrikli tramvay işletmeciliğine geçilmiştir. 1926 yılında ilk otobüsler alınarak, İstanbul halkının hizmetine sunulmuştur (www.iett.gov.tr).

Uzun yıllar çeşitli şirketler eliyle yürütülen elektrik, tramvay ve tünel işletmeleri 1939'da 3645 sayılı yasa ile İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel (İETT) İşletmeleri Umum Müdürlüğü adı altında millileştirilerek İETT çatısı altında toplanmıştır. Yedikule ve Kurbağalıdere havagazı fabrikaları ile bu fabrikalardan enerji alan İstanbul ve Anadolu havagazı dağıtım sistemleri 1945 yılında İETT'ye devredildi. Elektrikli tramvaylar 1961 yılında Avrupa, 1966 yılında ise Anadolu yakasında seferden kaldırıldı. 1961 yılında işletmeye alınan troleybüsler, 1984'e kadar İstanbullulara hizmet vermiştir.

Tüm elektrik hizmetleri, hakları ve sorumlulukları 1982 yılında çıkarılan bir yasa ile Türkiye Elektrik Kurumu'na (TEK) devredilmiştir. 1980 yılında Mavi Kart uygulaması başladı. 1985 yılında Özel Halk Otobüsleri'nin yönetim, yürütüm ve denetimi İETT'ye devredilmiştir. 1991 yılında Nostaljik Tramvay Taksim-Tünel hattında sefere başlanmıştır. Doğal gazın İstanbul' a gelmesiyle havagazı üretim ve dağıtım faaliyeti, 1993 yılında sona erdirilmiştir.

1997 yılında çevre ve insan dostu yeşil motora sahip alçak tabanlı otobüsler filoya katılmıştır. Türkiye'de toplu ulaşım kültürünün oluşturularak yaygınlaştırılması amacıyla 2010 yılında, her yıl aralık ayı başında 'Toplu Ulaşım Haftası' olarak kutlanması kararlaştırılmıştır. İstanbul'da sürekli artan yolcu talebini karşılamak ve İETT'nin mevcut filosunu desteklemek amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirakiyle Otobüs A.Ş. firması kurularak 2011 yılının mayıs ayında hizmet vermeye başlamış ve aynı yılda İETT'nin hizmet kalitesi tescillenmiştir. İETT bünyesinde yürütülen kalite standardizasyonu çalışmaları tamamlanarak ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgeleri SGS tarafından onaylanmıştır.

İETT ayrıca KalDer tarafından yürütülen ‘Ulusal Kalite Hareketi’ne katılmıştır. 2012 yılında tam erişilebilir özellikte ve konforlu 1705 yeni otobüsün alımı yapılmıştır. Bugün yalnızca kent içi toplu ulaşım hizmeti veren İETT halen; otobüs, tramvay ve tünel işletmeciliğinin yanında Özel Halk Otobüsleri’nin yönetim, yürütüm ve denetiminden sorumludur. İETT, 2014 yılında Türkiye Mükemmellik Ödülü’nü, 2016 yılında, Avrupa EFQM Mükemmellik Başarı Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır.

## 2. İETT Performans Değerlendirme Süreci

İETT’ de 2012 yılından itibaren performans değerlendirmesine geçilmiş ve halen işçi, memur ve sözleşmeli memur çalışanlara performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Uygulama sürecinde yeni düzenlemeler ile güncellemeler yapılmıştır. İETT’ de performans değerlendirme sistemi uygulamaları ilk günden itibaren yazılım programları üzerinden yapılmaktadır. Performans değerlendirme sistemi ile ilgili yöneticilere ve tüm çalışanlara eğitim verilerek bilgilendirilmesi sağlanmıştır. 2012 yılında hayata geçen ilk performans değerlendirme sisteminde memur statüsünde çalışan personel sadece yöneticileri tarafından; görevleri, yetkinlikleri ve hedefleri üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmaktaydı. Performans Değerlendirme sistemi 2014 yılında yapılan revizyon çalışması ile son yıllarda özel sektörde uygulanması yaygınlaşan fakat kamu kurumlarında pek uygulanması mümkün olmayan 360 derece performans değerlendirme sistemine geçilmiş ve yeni bir yazılım programı kullanılmaya başlanmıştır.

Tek tip yetkinlik setleri yerine farklı yetkinlik setleri kullanılmış, yetkinlik değerlendirmeleri çok kaynaklı değerlendirme yöntemi ile yapılmaya başlanmıştır. Çalışanı, kendisi, üstü, varsa astları ve iş ilişkisi olan eşdeğer seviyedeki üç personel değerlendirmektedir. Değerlendirmeyi yapan çalışanın verdiği puanlar gizlilik esası ile korunmaktadır. Sadece değerlendirme sonuçları yöneticilerle paylaşılmaktadır. İETT çalışanlarının tamamı kendilerinden beklenen iş ve yetkinlik standartları ve performans gelişim sonucu raporunu şeffaflık esası ile yazılım üzerinden kullanıcı bilgisi ve şifresini sisteme girerek görebilmektedir.

Değerlendirmenin sonunda çalışana geri bildirim yapılmaktadır. Çalışan bu süreçte varsa itirazını ve sıkıntılarını yöneticisi ile paylaşabilmekte ve kendisini ifade

edebilmektedir. Geri bildirim görüşmelerinin amacı, performans puanlama sürecinin tarafları olan yönetici ile çalışanı bir araya getirerek, performans gelişimi ve iş verimliliği için gerekli yolu ve yöntemleri belirlemeleri, yöneticinin çalışanlarına performans ve kariyer gelişim koçluğu yapmasıdır. PDS sonuçları çalışanı, eğitim, geliştirme ve yetenek (kariyer) havuzu için veri oluşturmaktadır. Performans değerlendirmenin sonucunda çalışan beklenenin üstü yani 85 ile 100 arasındaki genel performans puan düzeyine girmişse yetenek (kariyer) havuzuna alınmaktadır. Çalışanın yetkinlik kriter puanı 70'in altında ise bu çalışanın yetkinlik dalında eğitim verilmesi gerekliliği belirlenmektedir. Sistemden çıkarılan rapor Eğitim Müdürlüğüne iletilmekte ve eğitim organizasyonları yapılmaktadır.

**3. İETT Kurumsal Yapı**

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü İstanbul il sınırları içerisinde şehir içi toplu ulaşım hizmeti sunan, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı bir kamu kuruluşudur. İETT'de Memur, işçi ve sözleşmeli memur istihdam edilmektedir.

Kurumun memur statüsünde çalışacak personel ihtiyacı, Devlet Personel Başkanlığı'ndan aday memur talebinde bulunarak KPSS sonuçlarına göre ÖSYM tarafından atama yapılarak karşılanmaktadır.

Kurumun işçi statüsündeki işe alımları İŞ-KUR aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. İETT tarafından İŞ-KUR'a yapılan başvuru sonucu ihtiyaç doğrultusunda talep edilen personel sayısının 3 katı personel yazılı sınav, psikoteknik test ve uygulamalı mülakattan geçirilerek göreve başlatılmaktadır.

Sözleşmeli memurların işe alım süreci ise yine İETT'nin ihtiyaçları doğrultusunda Devlet Personel Başkanlığı resmi web sitesinde personel alımına dair ilan verilmektedir. İlana başvuruda bulunan adaylar içerisinden kurumun belirlediği kriterlere uygun olan adaylar ile mülakat yapılmaktadır. Mülakatta başarılı olan adaylar ile sözleşme imzalanarak kurumda sözleşmeli memur statüsünde göreve başlatılmaktadır.

İETT bünyesinde 2016 yılında; 830 memur, 46 sözleşmeli memur, 2844 kadrolu işçi ve 2261 işçi çalışmaktadır.

## 4. İETT Performans Gelişim Sistemi

Performans gelişim sistemleri, stratejik yönetimin önemli bir aracıdır. Performans Gelişim Sistemi, çalışanların tamamının, kurumun stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda bireysel iş hedeflerinin, görevlerinin ve projelerinin tanımlı olduğu ve performanslarının değerlendirildiği sistemdir.

İETT'de 2012 yılında performans değerlendirme sistemine geçilmiştir. Kurulan performans değerlendirme sisteminde ilk olarak memur statüsünde çalışan personel, yöneticileri tarafından Görevler, Yetkinlikler ve Hedefler üzerinden değerlendirilmiştir.

Sistemde mesleki ve teknik yetkinlikler tanımlı olup asgari olması gereken düzeyler belirlenmiştir. Amirler tarafından mevcut durum değerlendirilerek gelişim alanları da belirlenmiş ve sisteme dahil edilmiştir. Yazılım üzerinden gerçekleştirilen bu sisteme Performans Gelişim Sistemi adı verilmiştir.

Performans Gelişim Sistemi'nde 2014 yılında yapılan revizyon çalışması ile çok yönlü performans değerlendirmesine geçilmiş ve yeni bir yazılım kullanılmaya başlanmıştır. Daha önceki sistemde tek yönetici tarafından değerlendirme yapılmakta, tek tip yetkinlik seti kullanılmakta ve yetkinlik, görev ve hedef değerlendirilmesi ile gerçekleştirilmekteydi.

## 5. İETT Performans Gelişim Sisteminin Amacı

Bütün İETT çalışanlarının, kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli iş, hedef ve yetkinlik standartlarını bilmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda bireysel performanslarını sistemli bir şekilde geliştirmektir.

## 6. İETT Performans Gelişim Sisteminin İlkeleri

**Şeffaflık:** Her İETT çalışanına kendisinden beklenen iş ve yetkinlik standartları ve performans gelişim sonuçları şeffaf şekilde bildirilmektedir.

**Objektivite:** Bütün puanlamalar hakkaniyet çerçevesinde objektivite korunarak yapılmaktadır.

**Gizlilik:** Değerlendirme sürecindeki bütün bilgiler gizlilik esası ile korunarak yapılmaktadır.

**Gelişim:** Personel Gelişim Sistemi, İETT çalışanlarının güçlü olduğu alanları, yetkinlikleri saptayarak bu güçlü alan ve yetkinlikleri daha da geliştirecek uygulamaları hayata geçirmeyi amaçlamaktadır. PGS sonuçlarına göre İETT çalışanı kendisinden beklenen iş ve yetkinlik performans standartlarını karşılayamıyorsa, o çalışan, başta eğitim olmak üzere görev veya bölüm değişikliği gibi uygulamalar ile desteklenmekte ve geliştirilmesi sağlanmaktadır.

**Geri Bildirim:** Memur kadrosunda çalışanlarla ile performans gelişim sistemi kapsamında aldığı puan ve değerlendirmeler hakkında geri bildirim görüşmesi yapılmaktadır. Geri bildirim görüşmesinin amacı yönetici ile çalışanın gelişim yol ve yöntemlerini karşılıklı görüşerek bulmaları ve uzlaşmalarıdır.

**Ödüllendirme:** Sistem, ortalamanın üstünde performans göstererek katma değer ve fark yaratan çalışanları ödüllendirmeyi hedeflemektedir.

## 7. İETT Performans Gelişim Sistemi Kimleri Kapsar

İETT'de Performans Gelişim Sistemi 2 ana bölümden oluşmaktadır:

1. Memur Performans Gelişim Sistemi
2. İşçi Performans Gelişim Sistemi

## 8. Memur Performans Gelişim Sistemi

Memur Performans değerlendirmesi yılda iki defa, Aralık - Mayıs arası değerlendirmesi Haziran ayında, Haziran - Kasım arası değerlendirme ise Aralık ayında gerçekleştirilmektedir.

Memur Performans Gelişim Sisteminde değerlendirmeler personel için beş ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar Yetkinlikler, Görevler, Kritik İş Hedefleri, Bilgi Alanları (testler) ve Sayısal Performans Kriterleridir. Yönetici konumda bulunan daire başkanları ve müdürler için bilgi testleri bulunmamaktadır.

Değerlendirme kriterlerinin yönetici olmayan personel için sistem üzerindeki puan ağırlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Yönetici Olmayan (Personel Puan,Şef) Puan Ağırlıkları

| Kriter | Veri Kaynağı | Değerlendirici | Ağırlık % |
|---|---|---|---|
| Yetkinlikler | Yetkinlik Değerlendirme Formu | Çok Kaynaklı | 30 |
| Bilgi Alanları | Bilgi Testleri | Kendisi | 10 |
| Sayısal Performans Kriterleri | Veri Tabanları | Kendisi | 20 |
| Görev Değerlendirme | Görev Değerlendirme Formu | Yönetici | 30 |
| Kritik İş Hedefleri (Projeler) | Hedef Değerlendirme Formu | Yönetici | 10 |

Performans Gelişim Sisteminde yönetici konumda bulunan personeller şefler, müdürler, daire başkanları ve üst yönetimdir. Yönetici konumda bulunan Daire Başkanı ve Müdürler için ağırlıklar aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

**Tablo 2.** Yönetici (Müdür, Daire Başkanı) Puan Ağırlıkları

| Kriter | Veri Kaynağı | Değerlendirici | Ağırlık % |
|---|---|---|---|
| Yetkinlikler | Yetkinlik Değerlendirme Formu | Çok Kaynaklı | 40 |
| Sayısal Performans Kriterleri | Veri Tabanları | Kendisi | 20 |
| Görev Değerlendirme | Görev Değerlendirme Formu | Yönetici | 30 |
| Kritik İş Hedefleri (Projeler) | Hedef Değerlendirme Formu | Yönetici | 10 |

## 9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Diğer İK Alanlarında Girdi Olarak Kullanılması

PDS sonuçları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanın geliştirilmesi ve yetenek havuzu için veri oluşturmaktadır. Performans değerlendirmenin sonucunda çalışan beklenenin üstü yani 85 ile 100 arasındaki genel performans puan düzeyine girmiş ve İETT'ye katkı sağlayacak projeler sunmuş ise yetenek havuzuna alınmaktadır. İETT yetenek havuzuna alınan çalışan, geliştirdiği proje veya İETT'nin önemli

projelerinde görevlendirilmek üzere bekletilmektedir. Çalışanın yetkinlik kriter puanı 70'in altında ise bu çalışanın yetkinlik dalında eğitim verilmesi gerekliliği belirlenmektedir. Sistemden çıkarılan rapor Eğitim Müdürlüğü'ne iletilmekte ve eğitim organizasyonları yapılmaktadır.

### C. Performans Gelişim Sistemi Değerlendirme Kriterleri

#### 1.Yetkinlikler

Yetkinlik, çalışanın bilgi, beceri, tutum ve davranışlarıyla; kurum ve süreçlere ilişkin yeteneklerini içeren, çalışanı yüksek performansa ulaştırabilecek olan ölçülebilir ve gözlemlenebilir davranışlarının değerlendirileceği göstergelerdir. Yetkinlikler ve Yetkinliklerin değerlendirileceği davranış göstergeleri her pozisyon için özel hazırlanmıştır. Yetkinlikler, 360 Derece Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Çalışanı üstü, astları, iş ilişkisi olan eş seviyedeki çalışanlar ve kendisi değerlendirmektedir.

Değerlendirilecek çalışanın, görevli olduğu pozisyonda yüksek performans gösterebilmesi için gerekli asgari bilgi alanları belirlenmiştir ve kriter olarak sisteme entegre edilmiştir. Bilgi alanları hazırlanan testlerle değerlendirilmektedir. Çalışanın görev tanımı kapsamındaki işler diğer bir performans kriteridir. Çalışanın görevleri ile ilgili değerlendirmesini ilk yöneticisi yapmaktadır. Çalışanın değerlendirme dönemi içerisinde beklenen hedefleri yöneticisi tarafından gerçekleşme düzeyine göre değerlendirilmekte ve çalışanın genel performans puanını etkilemektedir.

Performans Gelişim Sisteminde kullanılan Yetkinlik Setleri dört ana başlıktan ve 22 alt başlıktan oluşmaktadır. Her pozisyon için o pozisyonu ilgilendiren yetkinlik setleri oluşturulabilmekte olup Tablo 12'de ayrıntılı şekilde görülmektedir.

**İETT'de Lider.** Yön Verir: Kurumun amaç ve stratejileri doğrultusunda uzun vadeli stratejiler belirlemek, uygulamak çalışanların kurum stratejileri hakkındaki bilgilerini güncel tutarak onlara örnek olma yetkinliğidir. Çalışanlara yön verebilmek için vizyon sahibi olmayı ve çalışanların hangi doğrultuda yönlendirilmesi gerektiği konularında etkin olunması gereklidir.

Sistem ve Sonuç Odaklıdır: Bu beceri zorlayıcı hedeflerin belirlenmesi ve başarılmasına imkan sağlamaktadır. Bu beceriye sahip olan kişiler kurum hedeflerini ve

performansı değerlendirmektedir. Değerlendirmelerden çıkan sonuçların daha kısa sürede beklenen hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadırlar. Sonuç odaklı kişiler hedeflerin başarılabilmesi sonuca ulaşılması için öncelikleri daha iyi belirleme yeteneğine sahiptirler. İETT'de liderler kalite yönetim sistemi çerçevesinde çalışanın sisteme katkı sağlayacak standartların belirlenmesinde etkindir.

Paydaş Odaklıdır: Paydaşlar kurumun gelecek dönemdeki başarıları için önem taşıyan kaynaklar sağlamaktadır. Kurumlar az ya da çok paydaşın etkisi altındadır. Paydaşların, kurum üzerindeki etkisi, risk alanlarının belirlenmesi ve yedekleme planlarının yapılması, paydaş geribildirimlerinin alınması sağlanması ve aksiyona dönüştürülmesinin sağlanmasıdır.

Değişir, Değiştirir: Kurumun etkinliğinin arttırılabilmesi hususunda ihtiyaç duyulan kurumsal değişiklikleri desteklemek, değişim önerileri sunmak, diğer çalışanlar ile kurumsal değişiklikleri yönetebilmek ve adapte olma konularında olan etkinliktir. Değişim yönetimi konusunda etkin olan liderler değişim ve gelişimin olmazsa olmaz bir olgu olduğunu bilerek kendisini, iş süreçlerini çalışanlarını geliştirir ve değiştirir.

Çalışanlara Esin Verir, Motive Eder, Geliştirir: Yöneticinin astlarına sorumluluk verebilme, çalışanlarının yeteneklerini geliştirme, koçluk yapabilme ve çalışanlarıyla uyum içinde çalışabilme yetkinliğidir. Bu yetkinliği güçlü kişiler, yönettiği insan kaynağından en yüksek verimi almaktadır. Çalışanların geliştirilmesi liderlik yapabilecek insanların yetişmesini sağlamaktadır. Kurumun uyarlamak istediği değişimlerin çoğu için çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yetkinlikle personelin gelişiminin yanında onların motivasyonu ve verimliliği sağlanmaktadır.

**Yönetsel Yetkinler.** Planlama ve Organizasyon: Yönetim fonksiyonlarının başarılı olabilmeleri için her şeyden önce iyi bir planlama ve organizasyon çalışması yapılmış olması gerekmektedir. Yönetici olarak geniş anlamda; günümüzde ve gelecekteki olası gelişmelerin ışığı ile belli bir amaca ulaşmada izlenecek yolu gösteren süreçtir. Planlama ve organizasyon farklı bir anlamda; neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve

kim tarafından yapılacağını önceden belirlemek ve buna yönelik organizasyon yapısı oluşturulması ve takip edilmesidir.

Performans Yönetimi: Personelin performansını izlemeyi üstlenerek net hedef ve beklentiler oluşturma, hedeflere ulaşmayı engelleyecek koşulları engelleme, takip etme geri bildirim sağlama ve performansa dair problem olabilecek konuları belirleme yeteneğidir. Performans yönetimi, yönetsel fonksiyonu olan birinin sahip olması gereken anahtar yetkinliktir. Bu yetkinliği etkin olarak kullanabilen kurum, performans değerlendirme ve geliştirme sistemi çerçevesinde performans standartlarını ile çalışanların hedeflerine ulaşmalarını takip edilmesidir.

Motivasyon Yönetimi: Çalışanın üretkenliği, yöneticinin onların motivasyonunu yüksek tutabilme yeteneğine bağlıdır. Burada önemi vurgulanan unsur her çalışanın motivasyonunun yüksek olabileceği ve en iyi düzeyde performans gösterebilecekleri bir ortam oluşturmak yöneticinin sorumluluğudur. Yönetici, yüksek enerji ve olumlu tutum içerisinde ise çalışanlardan da aynı tutum beklenmektedir.

İlişki Yönetimi: İş hayatında ilişki yönetimi gittikçe büyük bir önem kazanmıştır. Yöneticinin, yardım, bilgi ve destek sağlanabilecek kişiler, kurumlar ile kurum içi veya kurum dışı ortaklıkları geliştirmek, devam ettirmek ve güçlendirmek yeteneğidir. İlişkilerini doğru yönlendirebilenler, başkalarının fikirlerini ve bakış açılarını öğrenirler. Sağlıklı iş ilişkileri kuran ve yönetebilenlerin başarısı hızlı ve kalıcı olmaktadır.

Etkin Karar Alma: Mevcut bütün alternatifleri düşünerek rasyonel ve gerçekçi kararlar almak ve sorumluluğunu taşımaktır. Karar alırken yetkilerini, kararların olabilecek sonuçlarını ve uygulanabilirliğini göz önünde bulundurmaktadır. Karar alma disiplinli bir süreç gerektirir. Alınan her kararın maliyeti oluşmaktadır. Bu nedenle alınan kararın verilere dayanması gerekir sorunların çözümüne ve kurum stratejilerine bağlı olması gerekmektedir.

Delegasyon ve Takip: Kurum içerisinde görev dağılımının eşit ve adaletli yapılmış olması takımları kuvvetlendirmektedir. Yöneticilerin gördükleri işleri delege etme özelliğinin yöneticiyi ve çalışanı rahatlattığı uzmanlar tarafından belirtilmektedir.

İşlerini delege etmeyen yada edemeyen yöneticiler zamanlarını operasyonel işlere harcamaktadır. Bu sayede yönetici zamanını daha katma değerli yönetsel faaliyetlerde değerlendirmektedir.

**Temel Yetkinlikler.** Takım Ruhu ve Dayanışma: Çalışanların sahip oldukları kişisel yeteneklerini ve bilgilerini takım hedefleri doğrultusunda kullanarak organizasyonun başarısına katkıda bulunmasıdır.

Stratejik Bakış Açısı: Kurumun hedefleri doğrultusunda faaliyet gösterilmesidir. Mevcut durumu analiz ederek en doğru kararın verilebilmesidir.

Sonuç Odaklılık: Kurum amaçlarını ve ulaşılması gereken sonuçlara ulaşana kadar faaliyetin sürdürülmesi becerisidir.

Müşteri Odaklılık: Vatandaş memnuniyetine ve faydasına odaklı çalışma prensibi ile müşteri sadakatinin (bağlılığının) sağlanmasıdır.

Mesleki Uzmanlık: Çalışanın işi ile ilgili yasal mevzuatı bilmesi, yaptığı işin standartlarını bilmesi, mevzuatta veya standartlarla yapılan değişiklikleri iş süreçlerine adapte edilmesi, işin gerektirdiği bilgiye ve donanıma sahip olmasıdır.

İnisiyatif Alma: Çalışanın yapması gerekeni ondan istenmeden ya da sorun ortaya çıkmadan ön görme ve yapma becerisidir. İnisiyatif alan kişi fırsatları kaçırmaz. Sorumluluk alır ve kendisinden beklenenden daha fazlasını yapmayı amaçlar. İnisiyatif almak çalışanın mesleki gelişimin ve yönetsel gelişiminde önemli etkinliğidir.

Etkili İletişim: Bilgi alması gereken kişinin doğru bilgilendirilmesi sürecidir. Kurum içerisindeki bütün takımların, kurumun genel planlarına, hedeflerine ve amaçlarına ilişkin her bilgiyi anladığından ve farklı grupların birbirleri ile aynı hizada olduklarından emin olmalarını sağlamaktır. Sözel iletişim, yazılı iletişim gibi tüm iletişim türlerinde; açık, net ve özlü içerikli olması önemlidir.

Analitik Düşünme: Problem çözme, karar alma, proje yönetimi ve zaman yönetiminin temelini oluşturan düşünce sistemidir. Bir sorunu ve ya problemi çözmek için mantıklı, düzenli ve sistematik yaklaşımlar kullanma yeteneğidir.

**Kurumsal Değerler.** Sürekli Gelişim: Gelişim alanlarını görebilmek ve bu alanlarda aksiyonlar yaparak gündemi takip etmektir. Sürekli öğrenme, alanına hakim olma, bilgileri güncelleme çalışanın bireysel gelişimi için önemlidir. Bu yetkinliğin diğer boyutu bireysel gelişim alanlarını belirlemek, kariyer hedefleri koymak ve bu alanlarda kendilerini geliştirmesini sağlamaktır.

İnovasyon ve Yenilikçilik: Yeni ya da iyileştirilmiş hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bu yenilikten verim alabilmek için yürütülecek tüm süreçlerdir. Organizasyonel anlamda yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanmasıdır. İnovasyonun temelinde değişim ve dönüşüm vardır. Yeniliklerin uygulanması için, sistemin bir parçası haline getirmek, verim kaybına engel olmak, destek sağlamak gerekmektedir.

Güvenilirlik: Sorumluluk sahibi ve güvenilir bir tutum sergilemektir. Güvenilir olmayan bir kişi önemli kararların alınmasında devre dışı bırakılır. Kurum için önem arz eden pozisyonlar için düşünülmez. Bireysel güvenilirlik diğer çalışanların algılamasına bağlı olduğu için, bu yetkinliği geliştirmek güvenilirliği ve yeterliliği sürekli sergilemek gerekmektedir.

Yetkinlikler çoklu değerlendirme ile değerlendirilmektedir. Bir personeli kendisi, üstü, varsa astları ve iş ilişkisi olan eşdeğer seviyedeki üç personel değerlendirmektedir. Yetkinlik değerlendirmeleri çok kaynaklı değerlendirme yöntemi ile yapılmaktadır. Değerlendirme yapan kaynakların değerlendirilen kişinin genel yetkinlik puanı üzerindeki ağırlıkları farklıdır.(Bakınız Tablo 3 ve Tablo 4)

**Tablo 3.** Değerlendirilen (Astı Olan)

| Kaynak | Ağırlık % |
|---|---|
| Yönetici | 40 |
| Ast | 30 |
| Eşdeğer | 30 |
| Kendisi | 0 |

**Tablo 4.** Değerlendirilen (Astı Olmayan)

| Kaynak | Ağırlık % |
|---|---|
| Yönetici | 60 |
| Eşdeğer | 40 |
| Kendisi | 0 |

Yetkinliklerin değerlendirilmesi sonucunda değerlenen yetkinlik kriter puanının 70 puan altında olması durumunda personele bu yetkinlik dalında eğitim ihtiyacı çıkmaktadır. Sistemden çekilen bu rapor eğitim ihtiyacı için Eğitim Müdürlüğüne gönderilmektedir.

**2.Görevler**

Personelin görev tanımları içerisindeki standart yapılan işleri diğer bir performans kriterini oluşturmaktadır. Sistem üzerinde her pozisyon için görev tanımları bulunmaktadır. Yöneticiler personellerine sistemde kayıtlı görevleri atayabilmektedirler. Görevler personelin ilk yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Görev tanımları değerlendirme öncesi yöneticiler tarafından güncellenmektedir.

**3.Kritik İş Hedefleri**

Personelin değerlendirme dönemindeki gerçekleştirmesi beklenen hedefleri/projeleri yöneticisi tarafından gerçekleşme durumuna göre değerlendirilmekte ve personelin genel performans puanını etkilemektedir. Sistem üzerinden girilen her hedef kurumun mevcut stratejik amaç ve hedefleri ile bağlantılı olarak girilmektedir. Böylece personelin hedefinin hangi stratejik amaç ve hedefle ilgili olduğu sistemde kayıt altına alınmaktadır.

**4. Bilgi Alanları (Testler)**

Değerlendirilen personelin görev yaptığı pozisyonda yüksek performans gösterebilmesi için gerekli asgari bilgi alanları belirlenmiş, kriter olarak sisteme entegre edilmiştir. Bu bilgi alanları hazırlanan testler aracılığıyla değerlendirilmektedir.

Sistemde şuanda mevcut 18 konu ile ilgili soru bankası oluşturulmuş ve bu sayı sürekli ihtiyaca göre artmaktadır.

Yönetici konumdaki daire başkanları ve müdürler bilgi testleri değerlendirmesinin dışında bulunmaktadır. İki dönem bilgi testi sonucu beklenen düzey altında bulunan personelin bu konuda eğitim alması sağlanmaktadır.

**5.Sayısal Performans Kriterleri**

Personelin sayısal performans verileri İETT veri tabanlarından çekilmektedir. PDKS (Personel Devam Kontrol Sistemi) devam oranı çıktıları, empati haftasındaki bulgu sayısı, eğitim katılım oranı, İETT AKADEMİ' de atanan e-learning eğitimlerden alınan notlar genel puan üzerinde %20 puan ağırlığı ile sayısal performans kriterlerini oluşturmaktadır.

PDKS Devam Oranı: Personel Devam Kontrol Sisteminde personelin işe geliş-gidiş durumu, (yıllık izin, günlük izin, etkinlik izni, rapor ( 10 güne kadar), yurtdışı görevlendirme, görevli dışında kalan izinler) puanlanmaktadır. Puanlama personel ve şefler için yapılmaktadır. Müdürler, Daire Başkanları ile işletme şefleri PDKS' den muaf tutulmaktadır. PDKS devam oranı puanlaması Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5.** PDKS Devam Oranı

| % | Puan |
|---|---|
| 100 | 20 |
| 90-99,99 | 15 |
| 80-89,99 | 10 |

Empati Haftası Bulgu Sayısı: Kurumda üç ayda bir gerçekleştirilen Empati Haftasında personel araç bırakarak işe gidiş-gelişte toplu ulaşım araçlarını kullanmaktadır. Bir hafta boyunca yöneticiler de dâhil olmak üzere tüm çalışanlar yapılan gözlem ve önerilerini Çalışan Gözlem Formuna girmektedir. Personelden her empati haftası için en az 2 gözlem girmesi beklenmektedir. Empati Haftası bulgu sayısı ile ilgili puanlama Tablo 6 ve Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 6.** Empati Haftası Bulgu Sayısı Personel - Şef

| Bulgu Sayısı | Puan |
|---|---|
| 4 | 20 |
| 2 | 10 |

**Tablo 7.** Empati Haftası Bulgu Sayısı Müdür - Daire Başkanı

| Bulgu Sayısı | Puan |
|---|---|
| 4 | 25 |
| 2 | 12,5 |

Eğitim Katılım Oranı: Personelin sınıf içi ve e-learning olarak kendisine atanan eğitimlere katılımları PGS'de puanlanmaktadır. Eğitim Katılı Oranı puanlamaları Tablo 8 ve Tablo 9'de görülmektedir.

**Tablo 8.** Personel ve Şef Yöneticiler İçin Puanlama

| Eğitim Katılım Oranı | |
|---|---|
| % | Puan |
| 85-100 | 20 |
| 70-84,99 | 10 |

**Tablo 9.** Müdür ve Daire Başkanları İçin Puanlama

| Eğitim Katılım Oranı | |
|---|---|
| % | Puan |
| 85-100 | 25 |
| 70-84,99 | 12,5 |

E-Learning Notu: İETT Akademi'de personele atanan eğitimlerin ortalama notları üzerinden puanlaması yapılır. İETT Akademi eğitimlerinde yıl içinde personele talep yapma imkânı sağlanmaktadır. E-Learning Notu puanlaması Tablo 10 ve Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 10.** Personel ve Şef Yöneticiler İçin Puanlama

| E-Learning Notu | |
|---|---|
| Eğitim Puanı Ortalaması | Puan |
| 85-100 | 20 |
| 70-84,99 | 10 |

**Tablo 11.** Müdür ve Daire Başkanları İçin Puanlama

| E-Learning Notu | |
|---|---|
| Eğitim Puanı Ortalaması | Puan |
| 85-100 | 25 |
| 70-84,99 | 12,5 |

## 6.Değerlendirmede Kontrol Mekanizması

Sistemde yetkinlik değerlendirmelerinde üç adet kontrol mekanizması bulunmaktadır. Bunlar;

Sorularda Çapraz Sorgulama: Yetkinlik setlerinde bulunan değerlendirme sorularında aynı içerikli sorularda işaretlemenin farklı yapılıp yapılmadığı kontrol edilmektedir.

Tek tip işaretleme: Yetkinlik setinde bulunan soruların hepsine sadece tek seçenekli işaretleme yapılması durumu kontrol edilmektedir.

Puanlarda Çapraz Sorgulama: Yetkinlik setlerinde değerlendiricilerin yapmış olduğu değerlendirme sonuçları sistemde kontrol edilerek, ortalama düzey aralığı dışında kalan değerlendirmeler kontrol edilmektedir.

Değerlendirme sonrası yapılan kontrollerde mekanizmaya takılan değerlendirmeler değerlendiricilere geri gönderilerek tekrar objektif değerlendirme yapmaları istenmektedir. Tekrar eden durum söz konusu ise bu değerlendirme dikkate alınmamaktadır.

## 7. Memur Performans Gelişim Sisteminde Kurallar

Sistem gereği görevler, yetkinlikler, hedefler, sayısal kriterler altı ayda bir puanlanmaktadır. Puanlama çoklu değerlendirme sistemi ile yapılmaktadır.

Puanlamalar beşli değerlendirme skalası üzerinden yapılmaktadır.

İETT'de değerlendirme dönemi içinde üç aydan az süredir çalışanların puanlaması yapılamamaktadır.

Çalışma yeri ve yöneticisi değişen çalışanın altı aylık dönem puanlaması 3 ay + 1 gün süresini geçirdiği bölüm yöneticisi tarafından yapılmaktadır.

Ücretsiz izin, rapor, askerlik gibi nedenlerle toplam 6 aydan fazla görevi başında bulunmayan çalışan puanlanmamaktadır.

Puanlamaya itiraz geri bildirim sürecinde yapılmaktadır.

Personelin genel performans puan düzeyleri aşağıda bulunmaktadır:

(0-64,99) Beklenenin Altında

(65-84,99) Beklenen Seviyede

(85-100) Beklenenin Üstünde

Şeklinde puanlama sistemi kurulmuştur.

Performans değerlendirmesi sonrası her kullanıcı için sistemde ayrıntılı ve detaylı performans ve gelişim raporları ayrı hazırlanmaktadır.

## 8. Geri Bildirim Görüşmeleri

Performans Gelişim Sistemi'nin en önemli aşaması olan geri bildirim görüşmeleri, yönetici ile çalışan arasında her altı ayda bir gerçekleşen puanlamalar sonrasında yapılmaktadır.

Geri bildirim görüşmelerinin amacı, performans puanlama sürecinin tarafları olan yönetici ile çalışanı bir araya getirerek, performans gelişimi ve iş verimliliği için gerekli yol ve yöntemleri belirlemeleri, yöneticinin çalışanlarına performans ve kariyer

gelişim koçluğu yapmasını sağlamaktır. Geri bildirimin gerçekleşmesi sonrasında sistem üzerinde önce yönetici geribildirim anketini doldurarak sisteme kaydedilmektedir. Daha sonrasında personel gerçekleştirdiği geribildirim ile ilgili görüşlerini anket olarak değerlendirip sisteme girmektedir. Geri bildirim memnuniyet oranı yapılan bu anket sonrası belirlenmektedir.

**Tablo 12.** İETT Yetkinlik Setleri

| **Yetkinlik Türü** | **Yetkinlik Seti** |
|---|---|
| Liderlik Yetkinlikleri | Yön verir.<br>Sistem ve sonuç odaklıdır.<br>Paydaş odaklıdır.<br>Değişir, değiştirir.<br>Çalışanlara esin verir, motive eder, geliştirir.<br>Planlar ve organize eder. |
| Yönetsel Yetkinlikler | Performans yönetimi<br>Motivasyon yönetimi<br>İlişki yönetimi<br>Etkin karar alma<br>Delegasyon ve takip<br>Takım ruhu ve dayanışma |
| Temel Yetkinlikler | Stratejik bakış açısı<br>Sonuç odaklılık<br>Müşteri odaklılık<br>Mesleki uzmanlık<br>İnisiyatif alma<br>Etkili iletişim<br>Analitik düşünme |
| Kurumsal Değerler | Sürekli gelişim<br>İnovasyon ve yenilikçilik<br>Güvenilirlik |

# SONUÇ ve ÖNERİLER

Eryiğit (2012, s.224)'de Türkiye'de tarihsel süreç içerisinde siyasi, idari, hukuki, toplumsal yenilenmemin merkezinde asıl etkiye sahip düşünce akımının Fransa örnek alınarak gerçekleştiğini ve Türk Kamu Yönetim Sistemi'nin yapılandırıldığını belirtmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile kurumsal performansın arttırılabilmesi için bireysel performans değerlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Son yıllarda yapılan kanuni düzenlemeler Büyükşehir Belediyelerinde ve ilçe belediyelerinde performans değerlendirme uygulamalarının yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu süreçte performans değerlendirmenin nasıl uygulanacağına dair yasal çerçevenin kanun maddeleri ile belirlenmemesi sorun teşkil etmektedir. Genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan memurun performans değerlendirme şeklinin yasal olarak belirtilmesi sürecin sağlıklı işlemesini sağlayacaktır.

Büyükşehir Belediyeleri'nin en önemli görevlerinden bir tanesi hiç şüphesiz yetkili olduğu alandaki ulaşım hizmetlerini sağlamaktır. Bu bağlamda Türkiye'de gerek Osmanlı Devleti ve gerekse Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kuruluşundan günümüze en önemli metropoliten alanını temsil eden İstanbul'da ulaşım hizmetlerini sunmaya dönük İETT kurulmuş ve halen hizmetlerine devam etmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı bir Genel Müdürlük olarak hizmet veren İETT 2012 yılından günümüze çalışanlarına performans değerlendirme uygulanmaktadır. İnsan Kaynakları yönetiminde bilimsel ve çağdaş yöntemlerin uygulanmaya çalışıldığı İETT'de performans değerlendirme bilgisayar yazılımı üzerinden yapılmaktadır. İETT 2014 yılında yaptığı yenilik ile özel sektör uygulamalarında başarılı sonuçlar alınan ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ne geçilmiştir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemlerinde temel amaç; ast üstünü, ast yatay düzlemde çalışanı; üst, astı ve vatandaşın çalışanını değerlendirdiği bir yapı üzerine değerlendirme sistemi oluşturmaktır.

Bu değerlendirme sisteminin henüz vatandaştan bilgi almaya dönük yapılandırılmadığı görülmüştür. Dolayısı ile üstün astı, astın yatay olarak astı ve astın üstü değerlendirdiği sistem, vatandaşın personeli değerlendireceği yapı kurulamadığı için 360 dereceden sapma göstermektedir.

Tiyek (2013, s. 100) 'e göre; "Değerleyicilerin tespiti hususunda personelin doğrudan sorumlu olduğu, ona en yakın yöneticinin değerleyici yönetici olmasına dikkat edilmelidir" ifadeleri ile değerleyicinin çalışanın ilk amiri olması gerekliliğinin önemini vurgulamıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde performans değerleyiciler müdür statüsünden başlarken bağlı kuruluşu olan İETT'de değerleyicinin şef-personel düzleminde yapılandırılması çok önemli bir adım olarak ifade edilebilir. Nitekim bu yapılandırma 360 derece performans değerlendirme sisteminin lafzına uygun bir derinlik içermektedir.

Performans değerlendirme sisteminin önemli çıktılarından birisi de başarılı olan personelin ödüllendirilmesidir. İETT Genel Müdürlüğü'nde uygulanan performans değerlendirme sistemine göre almış oldukları performans notu üzerinden başarı gösteren personelin ödüllendirilmesinde de sorunlar mevcuttur. Memurların çalıştıkları birimde toplam memur sayısının %10'unu geçmeyecek şekilde ödüle tabi tutulmaları % 10'un dışında kalan memurun ödüllendirilememesi anlamına gelmektedir. Yine bazı birimlerde memur sayısının çok az olması nedeniyle % 10'luk dilim oransal olarak çok az memura tekabül etmektedir.

Performans Değerlendirme sonuçlarının bir diğer kullanım alanı olan terfi ve görev değişikliğinin yapılmasının önünde de engel bulunmaktadır. 657 sayılı Kanuna bağlı olarak çalışan memurun performans değerlendirme sonuçlarına göre terfisi veya görevde yükseltilmesi mümkün değildir. Memurlara yönelik yapılan görevde yükselme

sınavları sonuçlarına göre terfileri yapılmaktadır. Dolayısı ile yapılan Performans Değerlendirme uygulamasının bu anlamda bir etkisi bulunmamaktadır.

Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanması İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Bu anlamda İETT gibi kamu kurumlarına öncülük eden bir kuruluşta sistemin kurulumu ve uygulanmasında tecrübe sahibi olan İK yönetici ve çalışanlarına sistemin daha da geliştirilebilmesi, etkinliğinin arttırılabilmesi ve engellerin kaldırılması için yapacakları çalışmalar ve yürüttükleri projelerde destek verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bunların yanı sıra yapılan değerlendirme sonuçlarında yüksek puan alan çalışanların yetenekleri doğrultusunda projelerde görevlendirilmek üzere kariyer havuzunda bekletilmeleri İETT'nin Kariyer Yönetimi konusunda etkin bir uygulaması olarak görülmektedir.

Sonuç olarak; genel anlamda Türk Kamu Yönetimi açısından değerlendirildiğinde bir kamu kuruluşunda (İETT) 360 derece performans değerlendirme sistemine geçilmiş olması önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Zaman içinde hukuki ve yönetsel yapının evrilmesi ile beraber "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi"ni en güçlü uygulayabilecek kuruluşlardan birisinin İETT olabileceği ifade öngörülebilir.

# KAYNAKLAR


Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi,* Ankara: MPM yay.

Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi,* (32), 171-202.

Akyıldız, F. (2012). Belediye Hizmetleri ve Vatandaş Memnuniyeti: Uşak Belediyesi Örneği. *Journal of Yasar University*, 26(7); 4415 - 4436.

Argon T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arslan, A. (2002). 360 Derece Degerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç. *Kalder Forum*, 2(6): 15-19.

Ateş, H.ve Okur, Y. (2009). Kamu Kurumlarında Performans ve Denetimin Etkinliğinin Artırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 18; 101–125

Ateşi H. (2007). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler, Kamu Yönetimi Yazıları.* Ankara: Nobel Yay.

Balcı A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi.* Ankara: Nobel Yay.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yay.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.

Baykal, Ü. (1994). *Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma.* Doktora Tezi, İ.Ü.Sosyal Bil. Ens.,İşl.Fak. İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi,* Sayı: 62, s. 42.

Bilgin K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi,* Ankara: TODAİE Yayınları.

Bilgin, K.U. (2008). Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması, *Amme İdaresi Dergisi,* 41(2).

Bilgin, M. H. (2010). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları, 24 Eylül 2016, http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/perskonfyyn/perskonfyyn4.doc,s.32.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Bası). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Coşkun, A. (2006). Mödav. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8(1); 120-135.

Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, 2.Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.

Coşkun, B. ve Şekercioğlu, L. S. (2011), Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 13(2); 43-64.

Çevik, H. H. ve Göksu, T. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayınları.

Dilsiz, A. (2010). *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

DPT. (2000). *Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Rapor No: 535, DPT Basımevi, Ankara.

Durmaz, C. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında Faaliyet (Performans) Raporları. *Dış Denetim Dergisi,* 96-104.

Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi,* 35(1); 55-75.

Efe, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar. *Sayıştay Dergisi,* 87; 121-142.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Der., 20(1); 95-106.

Eraslan, T. ve Tozlu, A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi,* (81); 33- 61.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:248, Küre Matbaacılık..

Eren, V. (2006). Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeci Anlayışa Geçiş. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 11; 131-153.

Ernst and Young, I. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat*. 2.Baskı, İstanbul.

Eroğlu, T. H. (2010). *Kamu Yönetiminde Hiyerarşi, Ağ, Piyasa ve Aktörler Düzleminde Yönetişim.* Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Erüz, E. ve Arcagök, M. S. (2006). *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi*. Ankara: Maliye Hesap Uzmanları Derneği.

Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi: Düşünceler/ Yapılar/ Fonksiyonlar/Politikalar*. 4. Baskı. Ankara: Okutman Yayıncılık.

Eryiğit, B.H. (2012). *Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği.* Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Sakarya.

Eryiğit, B.H. (2016). International University Of Sarajevo Proceedıngs Book. *Second Sarajevo International Conference On "Eu Integration & Balkan Countries",* May 17-20.

Eser, Z. (1999). Performans Yönetiminde Ağırlık Bazlı Yeterlilik Uygulamasına Bir Örnek. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*.

Falay, N. (1988). *Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk.* Çağdaş Sayıştay Denetimi Sempozyumu. Ankara.

Fındıkçı, İ. (1993). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 5.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi2* 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıklı, F. (2008). *Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği.

Gündoğan, E. (2010). *Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutları*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Halil, C. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Helvacı, A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi.. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 35(1-2).

http://www.adana.bel.tr, 14 Kasım 2016

http://www.fatih.bel.tr, 14 Kasım 2016

http://www.tekirdagdefterdarligi.gov.tr/, 14 Kasım 2016.

Hündür, B. (2006). *Performans Değerlendirme Yöntemleri, Kademe,* 14 Kasım 2016, http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/127-performans-degerlendirme-yontemleri.html

Kabasakal, H.E. (1991). Yöneticilik, Kadınlar ve Toplumsal Tutumlar. *Boğaziçi Üniversitesi Ekonomik ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1).

Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 11 (1); 87-97.

Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği,* Bursa: Dora Yayınları.

Kesik, A. (2005). *Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminde Orta Vadeli Program ve Mali Plan Çerçevesinde Çok Yıllı Bütçenin Uygulanabilirliği.* Yirminci Maliye Sempozyumu, Pamukkale Üniversitesi.

Köseoğlu, Ö. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *TİD,* S.447.

Kuğu, D.T. ve Kırlı, M. İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması. *In Evaluating Busıness Performance, as an Innovative Management Accounting Tool, Balanced Scorecard Applicatıon*.

Maliye Bakanlığı BUMKO (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi:Pilot Kurumlar İçin Taslak*. Ankara: BUMKO.

Önen, M. (2011). Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Değişim. *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II,* ss. 868-893.

Özyörük, M. (2009). *Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri.* İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran, (154).

Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 1.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım.* Ankara: Atlas Yayınları.

Saygılıoğlu, N. ve Arı, S.(2003). *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi.* İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayını.

Songur H.M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü,* Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6.

Şimşek, M. ve Nursoy M. (2002). *Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yay.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2007). Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu, *Dokuzuncu Kalkınma Planı,* Ankara.

Tanyaş, M. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi,* 52- 94.

Tınaz, P.r (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tiyek, *Büyükşehir Belediyesi Memur Personel Performans Değerlendirme Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Kırklareli Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Kırıkkale.

Topaloğlu M. ve Koç, H. (2005). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tortop, N., İsbir, E. Günay, A., Yayman, B. Özer, H. ve Akif, M. (2010). *Yönetim Bilimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Geribildirim Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül (42); 56-68.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* 65 (2); 196-218.

Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi,* 22(1).

Türker, A. Y. (2001). *Sicil Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi.* İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, *Maliye Dergisi,* 150.

*Kanun Maddeleri:*

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 tarih, 25326 sayılı T.C. Resmi Gazete.

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 23.07.2004 tarih, 25531 sayılı T.C. Resmi Gazete.

5393 Sayılı Belediye Kanunu, 13.07.2005 tarih, 25874 sayılı T.C. Resmi Gazete.

# EKLER

## Ek 1: İETT Performans Yönetim Süreci

**SÜREÇ TANIMLAMA KARTI**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **SAHİBİ** | Memur Personel / İşçi Personel Şube Müdürü | **SINIF** | Destek Süreçler |
| **BAĞLI OLDUĞU SÜREÇ** | D.1 Çalışanların Yönetimi Süreci | | |
| **SÜREÇ AMACI** | Çalışanların Gerekli Yetkinliklere Sahip Olması Ve Sürekli Gelişmeleri İçin Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve performanslarının ölçülmesini ve geliştirilmesini amaçlar. | | |
| **SÜREÇ SINIRLARI** | Görev tanımları ve hedeflerin kontrolü ile başlar, değerlendirme sonuçlarının analiz edilmesi ile sona erer. | | |

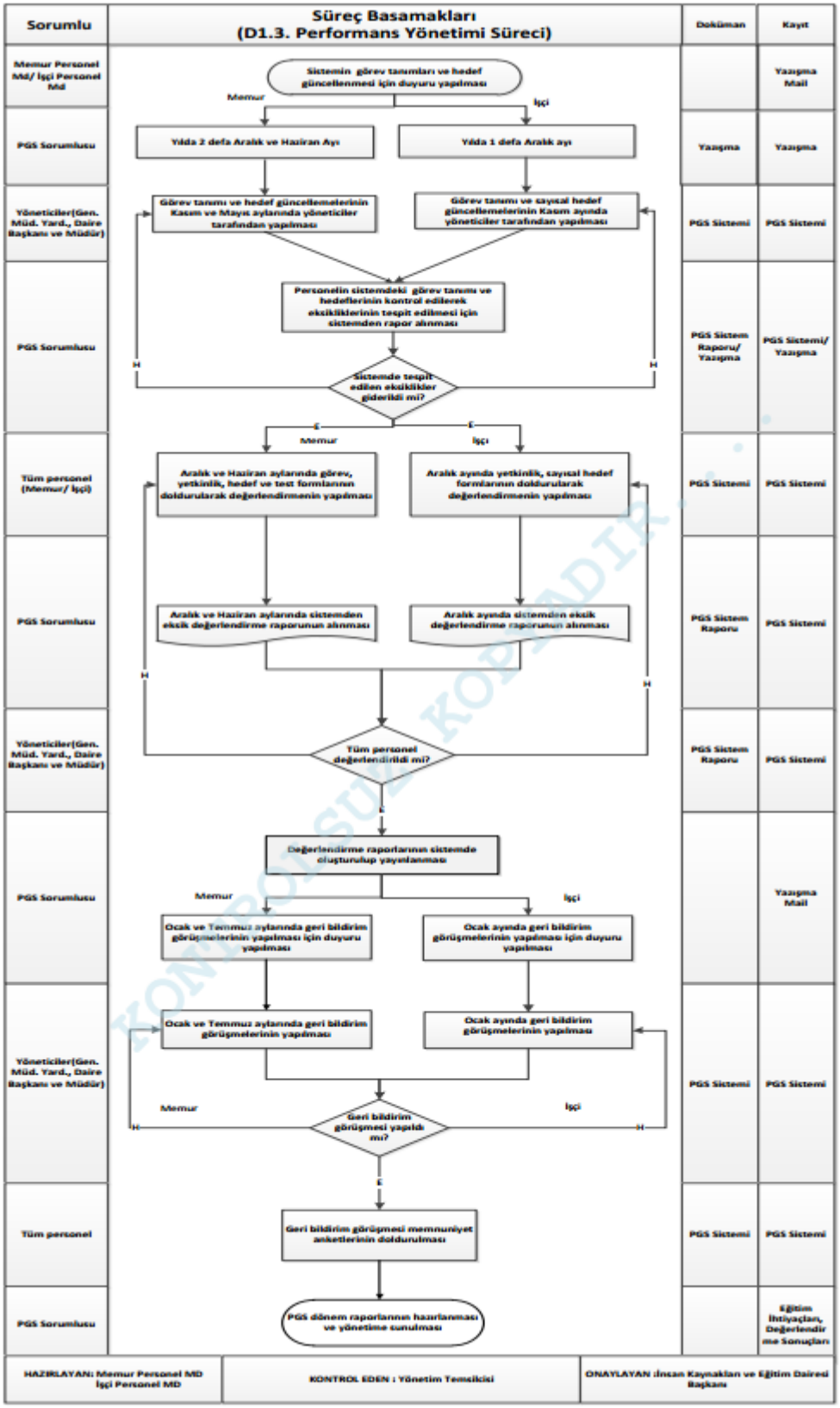
| **SÜREÇ İLİŞKİLERİ (GİRDİLER)** | | |
|---|---|---|
| **GİRDİ** | **TEDARİKÇİ** | **NASIL** |
| Görev Tanımları | İlgili Süreç | Yazılı, Dijital |
| Yetkinlikler | İlgili Süreç | Yazılı, Dijital |
| Sayısal Girdiler | İlgili Programlar | Yazılı, Dijital |
| Proje ve Hedefler | Tüm Birimler | Yazılı, Dijital |
| **DİĞER KAYNAKLAR** | **NEREDEN** | **NASIL** |
| PGS Yazılımı | İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı | Dijital |
| **SÜREÇ İLİŞKİLERİ (ÇIKTILAR)** | | |
| **ÇIKTI** | **MÜŞTERİ** | **NASIL** |
| Ödül Verilecekler Listesi | Tüm Birimler | Yazılı, Dijital |
| Kişisel Gelişim Raporları | Tüm Birimler | Yazılı, Dijital |
| **ÜRETİLEN BİLGİLER** | **İLGİLİ SÜREÇ/SORUMLU** | **NASIL** |
| Eğitim İhtiyaçları | Eğitim Müdürlüğü | Yazılı, Dijital |
| Değerlendirme Sonuçları | Memur Personel Müdürlüğü | Yazılı, Dijital |
| Değerlendirme Sonuçları | İşçi Personel Müdürlüğü | Yazılı, Dijital |

| **PERFORMANS GÖSTERGELERİ** | | | |
|---|---|---|---|
| **GÖSTERGE** | **BİRİM** | **SIKLIĞI** | **SORUMLU** |
| PGS Katılım Oranı (Memur) | Yüzde | Yarı Yıllık | Memur Personel MD |
| PGS Katılım Oranı (İşçi) | Yüzde | Yıllık | İşçi Personel MD |
| ÇMA Yetkinlik ve Performans Memnuniyet Puanı (Memur) | Yüzde | Yıllık | Memur Personel MD |
| ÇMA Yetkinlik ve Performans Memnuniyet Puanı (İşçi) | Yüzde | Yıllık | İşçi Personel MD |
| PGS Geri Bildirim Memnuniyet Oranı (Memur) | Yüzde | Yarı Yıllık | Memur Personel MD |
| PGS Geri Bildirim Memnuniyet Oranı (İşçi) | Yüzde | Yıllık | İşçi Personel MD |
| Yetenek Havuzundan yapılan Terfilerin Oranı (Memur) | Yüzde | Yıllık | Memur Personel MD |

KONTROLLÜ YAYIN

| ETKİLEDİĞİ SÜREÇLER | |
|---|---|
| SÜREÇ | ETKİLEME ŞEKLİ |
| D1.1. İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ | Memur/ İşçi Personel İhtiyacı |
| D1.4. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜRECİ | Eğitim İhtiyacı |
| Y2.2. PERFORMANS PROGRAMI KOORDİNASYON VE TAKİP SÜRECİ | Performans Programındaki Faaliyet Adedi |

| ETKİLENDİĞİ SÜREÇLER | |
|---|---|
| SÜREÇ | ETKİLENME ŞEKLİ |
| D1.1. İŞE ALIM VE YERLEŞTİRME SÜRECİ | Performans Değerlendirmeye tabi personel adedi |
| D1.4. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜRECİ | Eğitim Sonucu Verim artışı |
| Y2.2. PERFORMANS PROGRAMI KOORDİNASYON VE TAKİP SÜRECİ | Performans Programının onaylanma durumu |


Sorumlu
Süreç Basamakları
(D1.3. Performans Yönetimi Süreci)
Doküman
Kayıt
Memur Personel Md/ İşçi Personel Md
Sistemin görev tanımları ve hedef güncellenmesi için duyuru yapılması
Memur
İşçi
Yazışma Mail
PGS Sorumlusu
Yılda 2 defa Aralık ve Haziran Ayı
Yılda 1 defa Aralık ayı
Yazışma
Yazışma
Yöneticiler(Gen. Müd. Yard., Daire Başkanı ve Müdür)
Görev tanımı ve hedef güncellemelerinin Kasım ve Mayıs aylarında yöneticiler tarafından yapılması
Görev tanımı ve sayısal hedef güncellemelerinin Kasım ayında yöneticiler tarafından yapılması
PGS Sistemi
PGS Sistemi
PGS Sorumlusu
Personelin sistemdeki görev tanımı ve hedeflerinin kontrol edilerek eksikliklerinin tespit edilmesi için sistemden rapor alınması
Sistemde tespit edilen eksiklikler giderildi mi?
H
E
PGS Sistem Raporu/ Yazışma
PGS Sistemi/ Yazışma
Tüm personel (Memur/ İşçi)
Aralık ve Haziran aylarında görev, yetkinlik, hedef ve test formlarının doldurularak değerlendirmenin yapılması
Aralık ayında yetkinlik, sayısal hedef formlarının doldurularak değerlendirmenin yapılması
PGS Sistemi
PGS Sistemi
PGS Sorumlusu
Aralık ve Haziran aylarında sistemden eksik değerlendirme raporunun alınması
Aralık ayında sistemden eksik değerlendirme raporunun alınması
PGS Sistem Raporu
PGS Sistemi
Yöneticiler(Gen. Müd. Yard., Daire Başkanı ve Müdür)
Tüm personel değerlendirildi mi?
PGS Sistem Raporu
PGS Sistemi
PGS Sorumlusu
Değerlendirme raporlarının sistemde oluşturulup yayınlanması
Memur
İşçi
Ocak ve Temmuz aylarında geri bildirim görüşmelerinin yapılması için duyuru yapılması
Ocak ayında geri bildirim görüşmelerinin yapılması için duyuru yapılması
Yazışma Mail
Yöneticiler(Gen. Müd. Yard., Daire Başkanı ve Müdür)
Ocak ve Temmuz aylarında geri bildirim görüşmelerinin yapılması
Ocak ayında geri bildirim görüşmelerinin yapılması
Memur
İşçi
Geri bildirim görüşmesi yapıldı mı?
PGS Sistemi
PGS Sistemi
Tüm personel
Geri bildirim görüşmesi memnuniyet anketlerinin doldurulması
PGS Sistemi
PGS Sistemi
PGS Sorumlusu
PGS dönem raporlarının hazırlanması ve yönetime sunulması
Eğitim İhtiyaçları, Değerlendirme Sonuçları
HAZIRLAYAN: Memur Personel MD İşçi Personel MD
KONTROL EDEN : Yönetim Temsilcisi
ONAYLAYAN İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı