

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ MEMUR PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ramazan TİYEK*

Özet

Örgütlerin başarıya ulaşmalarında en önemli katkıyı insan kaynağı sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının sağladığı katkıyı ölçecek olan uygulama ise performans değerlemedir. Performans değerlendirme, çalışanların örgütsel amaçlara ne denli etkin ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Kamu kurumlarında 25.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren 6111 sayılı yasa ile memur çalışanların terfilerinde rol oynayan sicil notu uygulaması kaldırılmış olup yerine şuna kadar yeni bir yasal düzenleme getirilmemiştir. Özel sektör işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme uygulamalarının sicil notu uygulamasına önemli ve modern bir alternatif olacağı düşünülmektedir. Yerel bir kamu kurumu olan büyükşehir belediyelerinde çalışan memur personelin performansını değerlendirmeye imkan sağlayan yasal düzenlemelerin değerlendirilmesi araştırmanın özünü oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında performans değerlendirmenin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için yapılması gereken yasal düzenlemelere de değinilmiştir. Performans değerlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için “performans değerlendirme anlayışı”** na hakim bir algıya ihtiyaç

* Ramazan TİYEK, Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ramazan.tiyek@klu.edu.tr, ramazantiyek@gmail.com.

** Sicil notu uygulamasından farklı olarak tüm çalışanları tek bir değerlendirme prosedürü çerçevesinde değerlendirmek yerine her kurumun ve birimin kendi özelliklerine uygun, çalışan ile çalışmayı ayırt edebilecek bir çalışan değerlendirme anlayışı anlatılmak istenmektedir. Bunun için de performans değerlendirme anlayışının sicil notu uygulamasının devamı niteliğinde algılanmaması gerekmektedir. Bazı belediye ve büyükşehir belediyelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme uygulamaları biraz da yasal zorunluluktan dolayı sicil notu uygulamasının devamı gibi şekillenmiştir (www.adana.bel.tr;www.fatih.bel.tr). Hatırlanacağı üzere sicil notu uygulamasında tüm çalışanlar için tek bir değerlendirme prosedürü uygulanmakta idi. Bu durum tüm çalışanların aynı kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu gibi çalışanın gerçek başarısını ölçmekten uzak uygulamalardan kaçınılması gerekmektedir.

duyulmaktadır. Bu kapsamda performans değerlendirme uygulamasının sicil notu uygulamasının devamı niteliğinde olmaması için her birimin kendileri için özel performans değerlendirme sistemlerini oluşturmalarına ihtiyaç bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Sicil Notu, Büyükşehir Belediyesi.

ASSESSMENT OF PERFORMANCE EVALUATION IMPLEMENTATIONS FOR CIVIL SERVANTS IN METROPOLITAN MUNICIPALITY

Abstract

Human resources contribute the most to the success of organizations. The contribution made by human resources is measured through performance evaluation. Performance evaluation is the process of evaluation and measurement of how effectively and fruitfully employees arrive at organizational targets. The law no. 6111, going into effect on Feb.25, 2011, abolishes the implementation of credentials which play a role in the promotion of employees and not any legal regulation so as to credentials implementation has been substituted since then. Performance evaluation implementations which are mainly done in the private sector offer an important and modern alternative for credentials implementation. Assessment of legal regulations that enable to evaluate the performance of civil servants working in metropolitan municipalities that are local public institutions constitutes hereby the core of the research. Legal regulations that need to be done so that performance evaluation can be implemented properly have also been mentioned within the scope of this research. For performance evaluation implementations to be successful, a prevailing perception of "performance evaluation understanding" is required. In this regard, every unit or department in the metropolitan municipality needs to compose a performance evaluation system peculiar to its needs in order to avoid these implementations to be a prolongation of credentials system.

Key Words: Performance Evaluations, Credentials, Metropolitan Municipality.

Giriş

Yerel yönetimler, merkezi yönetimle birlikte halkın ihtiyaçlarını karşılamak üzere faaliyette bulunmaktadır. Yerel yönetimlerin küresel düzeydeki gelişmelere paralel olarak 1980'li yıllardan sonra önemlerinin hızla artmaya başlaması, merkezi yönetime göre vatandaşlara daha yakın olmaları, onlara ulaştırılacak hizmetlerin daha süratli olmasını sağlaması önemini bir kat daha artırmaktadır.

Büyükşehir belediyeleri yerel yönetimler içerisinde 1984 yılından itibaren konumlandırılan merkezi yönetimin yerel ölçekteki önemli bir temsilcisi konumundadır. Büyükşehir belediyelerinin faaliyetlerini daha kaliteli sunmalarına zorlayan sebeplerden bir tanesi faaliyette buldukları sürelerin her bir seçim dönemi ile sınırlı olmaları ve her dönem sonunda göreve devam edebilmeleri için başarılı olmak zorunda kalmalarıdır.

Büyükşehir belediyelerinin her bir seçim dönemi içerisinde hem daha çok ve kaliteli hizmet sunmaları hem de başarılı olmak zorunda olmaları, faaliyetleri yürüten insan kaynaklarının yönetiminin önemini daha da artırmaktadır. Genel olarak 3 tür personelin (memur, işçi, sözleşmeli personel) çalıştığı büyükşehir belediyelerinde memur personel istihdamı merkezi sistem (ÖSYM) tarafından KPSS marifetiyle yapılmaktadır. Yani büyükşehir belediye yönetimlerinin istedikleri nitelikteki personeli memur olarak işe başlatma şansları bulunmamaktadır. İsteddiği memur personeli istihdam etme seçeneği bulunmayan insan kaynakları yöneticilerinin personel yönetimi anlayışından sıyrılarak insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmeleri ve onların verimliliklerini artırıcı uygulamalar içerisine girmeleri gerekmektedir.

Memur çalışanların verimliliklerini artırmanın yollarından birisi de başarılı çalışan ile başarısız çalışanın ayırt edilmesini sağlayacak olan performans değerlendirme uygulamalarıdır. Çağın gereklerine uygun olmayan sicil notu uygulamasının 25.02.2011 tarihinde 6111 sayılı kanun ile yürürlükten kaldırılmasından sonra kamu kurumlarında herhangi bir başarı değerlendirme ölçütüne yer verilmemiş olması ve aynı kanununun 110. Maddesinin "Kamu kurum ve kuruluşları yürüt-

mekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir” şeklinde düzenlenmesi büyükşehir belediyelerinde çalışan personelin başarı değerlendirme ölçütleri hazırlama işinin kurumların kendileri tarafından geliştirilebileceğine imkan tanıyan ifadeler, özellikle özel sektör işletmeleri çalışanları için uygulanan performans değerlendirme uygulamalarının bir kamu kurumu olan büyükşehir belediyesi için de kullanılabilirliğinin önünü açmaktadır.

Bu çalışmada büyükşehir belediyelerinde çalışan memur personelin için uygulanan veya uygulanacak olan performans değerlendirme sisteminin mevzuat hükümleri çerçevesinde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Özellikle memur personelin değerlendirilmesinde kullanılan sicil notu uygulamasının kaldırılması ve bazı belediye ve büyükşehir belediyelerinin (www.fatih.bel.tr, www.adana.bel.tr vb.) performans değerlendirme uygulaması adı altında birtakım uygulamaları benimsemiş olması çalışmayı önemli hale getirmektedir. Uygulanmakta olan performans değerlendirme uygulamalarına yer alan özellikle değerlendirme kriterleri, değerlendiriciler ve değerlendirme süreçleri açısından bakıldığında sicil notu uygulamasının bir benzeri hatta devamı niteliğinde olduğu değerlendirilmektedir. Bu durum biraz da yasal zorunluluklardan kaynaklanmaktadır. Çalışma kapsamında ilk olarak performans değerlendirme ve yerel yönetimler hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Halihazırdaki kanuni düzenlemelerin performans değerlendirme sistemine uygunluğunun değerlendirilmesinden sonra başarılı bir performans değerlendirme uygulaması için gerekli olduğu düşünülen yasal değişiklik önerilerine yer verilmiştir. Performans değerlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için düşünülen yasal değişiklikler kadar özellikle yönetici pozisyonunda olan çalışanların büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirme uygulamalarının uygulanabilirliği üzerine zihinsel değişimlerinin gerekliliğinin vurgulandığı çalışmanın ihtiyaç haline gelen kamu personel rejiminin değişimi sürecine de faydalı olacağı düşünülmektedir.

1. Performans Değerlendirme

Performans, belirli amaçlara ilişkin etkinlik düzeyi ve verimliliğidir. Organizasyonun beklentilerini karşılayabilecek düzeyde bireylerin yada takımların etkili ve verimli bir şekilde çalışmaları ve ulaşılmak istenen amacın gerçekleşmesi oranıdır (Armstrong, 2006, s. 1-2; Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 72). Performans değerlemesi ise, çalışanların örgütsel amaçlara ne denli etkin ve verimli şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 235). Bir diğer ifadeyle; personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme becerisinin sistematik değerlemesidir (Seyyar ve Öz, 2007: 308; Sabuncuoğlu, 2005: 184).

Performans değerlendirme, çalışan ve yönetici arasında karşılıklı diyalogu gerektiren ve çalışanın kendisini geliştirmesini amaçlayan bir süreçtir (Russell ve Russell, 2010: 42; Kondrasuk, 2011: 70; Nickson, 2007: 171; Chen ve Eldridge, 2010: 249). Performans değerlendirme süreci; performans amaçlarının belirlenmesi, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme, koçluk, geri dönüşüm ve bunun çalışanlarla paylaşarak yeni amaçların belirlenmesi ve performans geliştirici fırsatları bünyesinde barındırmaktadır (Pace, 2011: 22; Sillup ve Klimberg, 2009: 42). Öyle ki, bu sürecin çalışma döneminin başında yöneticilerin çalışanları ile tek tek görüşerek onlardan beklentilerini açıklamaları ve performans değerlendirme kriterlerini kendilerine iletmeleri ile başlaması gerekmektedir (Kondrasuk, 2011: 72).

Performans değerlemenin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bireyleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve işgücünün bu doğrultuda ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006: 3; Gürüz ve Gürel, 2006: 235; Barutçugil, 2002: 125; Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 72; Çerçi, 2006: 4).

2. Yerel Yönetimler ve Büyükşehir Belediyeleri

Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde yerel yönetimler "merkezi yönetimin dışında, yerel bir topluluğun ortak bir gereksinimini karşılamak amacı ile oluşturulan, karar organlarını doğrudan halkın seçtiği, demokratik ve özerk bir yönetim kademesi, bir kamusal örgütlenme modeli" olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Ergün, 1998: 258). Türk Kamu Yönetimi'nde, kamu hizmetlerinin 'yer yönünden yerinden yönetim esasına' uygun olarak yürütülmesi amacıyla oluşturulan yerel yönetimler; bu kamu hizmetlerinin devletin merkezi örgütlenmesi ve hiyerarşisi dışındaki bir takım organlar tarafından yerine getirilmesini ifade etmektedir (Eraslan Yayınoğlu, 2005: 42). Yerinden yönetim, ülkenin değişik coğrafya alanlarında farklılık gösteren yerel ortak istemlerin karşılanması, hizmetlerin sunulması ve sorunların çözülmesi için yerel özerkliğe sahip, karar organları seçimle oluşan, halkın yerel kararların oluşumuna katılımının ve denetiminin öngörüldüğü ve herkesin birbirlerini tanımalarına imkan tanıyan yakın ilişkilerin olduğu bir yerel örgütsel yapıyı içeren yönetim anlayışıdır (Bozlağan ve Demirkaya, 2008: 92; Güneşin, 2002: 39). Anayasa gereğince, özerk yönetim birimleridir; merkezi yönetimin hiyerarşik denetimi altında değil, vesayet denetimi altında iş görürler (Güler, 2001: 2).

Ülkemizde üç ayrı türde yerel yönetim kuruluşu vardır. Bunlar, kentsel yörelere hizmet eden belediyeler, kırsal topluluklar yerel yönetim kuruluşu olan köyler ve il sınırları içindeki yerel topluluğa hizmet yapan il özel idareleridir. 1984 yılında büyükşehir niteliğinde olan yerleşim yerleri için yeni bir belediye modeli oluşturulmuştur (Yalçındağ, 1995: 25; Eryılmaz, 2008: 139; Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006: 108-129)

Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli ve müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006; 150; Gökaçtı, 1996: 19).

Yerel yönetim kuruluşları içinde en önemlisi belediyelerdir. Türkiye nüfusunun yaklaşık % 80'i belediye sınırları içinde yaşamakta-

dır. Türkiye’de iki çeşit belediye bulunmaktadır. Birincisi, bütünüyle Belediye Kanunu’na göre kurulan ve çalışan belediyeler; ikincisi ise yalnızca büyük kentlerde faaliyet gösteren ve farklı bir statüye tabi olan Büyükşehir Belediyeleridir (Eryılmaz, 2008: 151; Eraslan Yayınoğlu, 2005: 42). Büyükşehir Belediyeleri merkezde bir büyükşehir belediyesi ve buna bağlı ilçe belediyelerinden meydana gelmektedir (Eryılmaz, 2012: 204).

Bir yerel yönetim birimi olan belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler nedeniyle diğer yerel yönetim birimlerinden farklılık gösterirler. Türkiye’de belediyeler bir “alan yönetimi” olmamaları nedeniyle, il özel idarelerinden, sosyal ve ekonomik açıdan daha gelişmiş yerleşim birimlerinde kurulmaları nedeniyle de köylerden farklıdır. Bu iki farklılık, belediyelerin görev ve yetkilerine de yansımıştır. Kısaca belediyelerin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bozlağan, 2005: 27-37; Çarkçı, 2005: 116-117; Eryılmaz, 2005: 198-202; Öztemel, 2001: 27-28):

☐ Belediyeler, siyasal nitelikli yönetim birimleridir. Oluşturulan seçim mekanizması, belediyelere siyasal bir kimlik kazandırmaktadır. Belediyeyi oluşturan organlardan “meclis” ve “başkan” seçmenler tarafından seçilmektedir. Encümen üyelerinin ise yarısı, seçilmişlerden (meclis üyelerinden) oluşmaktadır.

☐ Belediyeler, kendilerine özgü gelir kaynaklarına, bütçeye ve mali özerkliğe sahiptir. Başka bir ifadeyle, gelir kaynaklarını büyük ölçüde serbest bir biçimde harcamaktadırlar.

☐ Belediyeler, tüzel kişiliğe ve yönetsel özerkliğe sahip kamu yönetim birimleridir. Bu özellik dolayısıyla, karar alma ve uygulama açısından birçok kamu yönetim birimine göre daha serbest bir konumdadırlar.

☐ Belediye bir hizmet kurumudur. Belediye, yerel nitelikli ortak hizmetleri kamu yararı ilkesini ön planda tutarak üreten bir kamu kurumudur.

☐ Belediye kâr amacı gütmeyen bir kurumdur. Belediye faaliyetlerinde temel amaç kamu yararının korunmasıdır. Hizmetlerin finansmanı vergi, resim, harç ve diğer gelir kaynakları ile sağlanır.

❑ Belediye bürokratik bir kurumdur. Belediyelerin görevleri, yetkileri, hak ve imtiyazları yürürlükteki yasalarda ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, belediye faaliyetleri, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yürütülür.

2.1. Büyükşehir Belediyelerinde Performans Değerlendirmeyi Gerektiren Unsurlar

2.1.1. Yerel Yönetimlerin Önemi

Kamu hizmetlerinin hepsini, ülkelerin başkentlerinden yürütmek mümkün değildir. Bu mümkün olsa bile, hizmetlerin verimliliği ve etkinliği azalır; toplumsal fayda gerçekleştirilemez. Mahalli şartların farklılığı, mekânsal uzaklık, halkın yönetime katılması ve halka daha iyi hizmet sunma gibi sorun ve ihtiyaçlar ile kamu hizmetlerinin sunumunun sadece merkezi idare birimleri aracılığı ile gerçekleştirilmesi hukuki, siyasal ve ekonomik birtakım gereklere ve gerçeklere aykırı düştüğünden dolayı yerel yönetimlerin varlığı önem arz etmektedir (Eryılmaz ve Şen, 1994: 5; Nadaroğlu, 1978: 22). Ulusal düzeydeki kalkınma programlarının etkilerini sürekli bir hale getirmek için hızlı ve pratik kararlar alınması yerel yönetimlerin önemini artırmaktadır (Yakar, 2003: 35).

Günümüzde küreselleşme ve bilişim devriminin oluşturduğu dönüşüm sürecinde artık ulusların rekabetinden çok kentlerin rekabeti önem kazanmış, böylece yerel yönetimler daha önce hiç olmadığı kadar öncelikli bir konum kazanmışlardır (Toprak ve Şataf, 2009: 12). Küresel sürecin işaret ettiği yeni gelişme kendi kendine tüm yeterlilikleri karşılayan akıllı kentlerin gelecekte küresel rekabette etkin olacağıdır (Çarkçı, 2007: 25).

Devletin olabildiğince iktisadi alandan çekilmesi ve yalnızca yönlendirici işlev üstlenmesiyle, yerel ve ulusal kalkınmada daha işlevsel bir kalkınma sürecine geçilebilecektir. 1992'deki Rio Zirvesi'nde alınan kararlarla devlet merkezli değil, toplum merkezli bir kentsel ve yerel kalkınma öngörülmüş, çok aktörlü bir yapı benimsenerek, yerel yönetime önemli katkılar sağlanmıştır (Çarkçı, 2007: 35). Bu süreçte yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliğinin diğer sektörlerin başarısında etkili olduğunun unutulmaması gerekmektedir (Akçakaya, 2012: 189-190).

2.1.2. Kamuda Stratejik Yönetim Anlayışı

1980'lerden sonra devletin küçültülmesi, etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması çabaları doğrultusunda hem kamu yönetiminde hem de yerel yönetimlerde önemli bir paradigma değişiminin yaşandığı görülmektedir. Toplam kalite, yönetim, stratejik planlama, performans gibi kavramlar bu değişimde sık kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Kamu yönetiminde yapılan reformlar kapsamında özellikle stratejik yönetim, denetim ve performans gibi kavramlar ayrı bir yer tutmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 41).

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla kamu yönetiminde yeni bir mali yönetim biçimi kabul edilmiş, nüfusu 50.000'in üzerinde olan tüm belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirmiştir. Bu durum; paranın kurallara uygun ve görüş birliğine varılan hizmetler için harcanıp harcanmadığı, kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı ve amaçlanan sonuçlara endeksli çalışmanın yapılıp yapılmadığının (Çevik ve diğ., 2008: 48) kamu kurumlarının toplumsal sorumluluğu çerçevesinde değerlendirilmesi gereken üç önemli konuyu yerine getirmesine olumlu hizmet edecektir.

Geleceği öngören stratejik yönetimin öne çıkması; kamunun girişimci ve rekabet edebilir olması gerektiğine vurgu yapılması ademi merkezîyetçilikle de uyumlu olan bir durumdur (Eren, 2011: 92).

Stratejik planlamanın kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması, personelin yapacağı işe odaklanması konularında kamu kurumlarına yardımcı olacağı, stratejik plan kapsamında uygulanacak strateji, hedef, faaliyet ve projeler sayesinde kamu kurumlarının daha etkin çalışacağı değerlendirilmektedir. Ancak stratejik plan tümüyle yeni bir anlayışı içermekte, kamu bürokrasisinde önemli ve radikal bir zihinsel değişimi gerektirmektedir (Karasu, 2012: 160).

Gelişmiş batı demokrasilerinde kamu yönetiminde verimliliği sağlama kaygısı performans yönetimi uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Performans yönetimi özünde kamuya tahsis edilen kaynakların daha iyi kullanılması üzerinde yoğunlaşmakta ve verimlilik yanında etkililik ve ekonomiklik kriterlerini de içermektedir. Türki-

ye’de performans yönetimini geliştirme çabaları 2002 öncesi dönemde bazı kuruluşların dar kapsamlı uygulamaları ile sınırlıdır (Efe, 2012: 121).

Şehrin gelişimi ve şehirlinin ihtiyaçları, vatandaşa karşı sorumluluk anlayışı, kaynakların etkin kullanımı, hizmet taleplerinde çeşitlenme ve bilinçlenme, kamu kurumları arasında koordinasyon ve merkezi idarenin yerel yönetimlerden mevzuat çerçevesinde yerine getirmesini istediği işler (iş analizlerinin hazırlanması, işlerin standartlaştırılması, performans ölçüm sisteminin oluşması vb.) gibi uygulamalar yerel yönetimlerin neden kalite ve verimlilik anlayışı çerçevesinde çalışması gerektiğini açıklar niteliktedir (Kaya, 2003: 33-39).

2.1.3. Sicil Notunun Kaldırılması

Özel sektör işletmelerinin performans değerlendirme uygulamaları neticesinde daha başarılı oldukları değerlendirilmektedir (Behn, 2003: 586). Örgütlerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmelerine hizmet etmesi amacıyla uygulanan performans değerlendirmenin örgütteki verimlilik ve kârlılığı artırması amaçlanmaktadır (Mert, 2011: 91). Bu süreçte örgütün verimliliğine katkı sağlayan çalışanların önemi daha da artmaktadır (Güllüce, 2004, s. 53). Performans değerlendirme, çalışanların davranışlarını şekillendirmekte ve kendi potansiyellerinin farkına varabilmelerini sağlamaktadır. Örgüt içinde çalışanların faaliyetlerini daha başarılı yerine getirebilmeleri, hedeflerini oluşturabilmeleri ve bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için düzenli bir performans değerlendirme yönteminin kullanılması gerekmektedir (Kara, 2009, s. 57). Her bir çalışan için potansiyeli ölçüsünde hedefler yada yetkinlikler belirlenmesi ve bu kapsamda gerçekleştirilen uygulama sonuçlarının ölçülmesi, başarı ve başarısızlığın tanımlanmasına, yönetimin kendini düzeltmesine ve hatalarından ders almasına yardımcı olması (Akçakaya, 2012: 194) açısından performans değerlendirme uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Performans değerlendirme, organizasyonda çalışanların diğer rakip organizasyonda çalışanlara göre daha fazla değer yaratması ve çalışanların sürekli kendilerini geliştirmeleri ve yenilemelerine kay-

naklık etmesi açısından insan kaynakları biriminin en önemli işlevleri arasında yer almaktadır (Kaymaz, 2009: 83).

Bir kamu kurumu olan büyükşehir belediyelerinde çalışan memur çalışanların başarı durumu değerlendirmeleri sicil notu uygulaması ile yapılmaktaydı. 25.02.2011 tarihinde sicil notu uygulamasının kaldırılması ile şuanda herhangi bir uygulama yapılmamaktadır. Sicil notu uygulamasını kaldıran kanuni düzenlemede, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 64 ve 37. maddesinde yer alan "sicil" yerine "disiplin cezası almama" şartı getirilmiş olup ilgili yeni maddeler şu şekildedir (<http://www.memurlar.net/haber/217873/>):

❑ **64. maddenin yeni hali:** "Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır."

❑ **37. maddenin yeni hali:** "Bu kanun hükümlerine göre öğrenim durumları, hizmet sınıfları ve görev unvanları itibariyle azami yükselebilecekleri dereceler dördüncü kademesinden aylık almaya hak kazanan ve son sekiz yıllık süre içinde herhangi bir disiplin cezası almayanların kazanılmış hak aylıkları kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükseltilir."

Görüldüğü üzere sicil notu uygulamasının aslında çalışanların işlerindeki başarı durumlarını doğrudan yansıttığını söylemek zordur. Sicil notunun kaldırılmasından sonra yapılan düzenlemede "sicil notu" yerine "herhangi bir disiplin cezası almama durumu" çalışanların kademe ilerlemesinde dikkate alınmaktadır. Bu durum yeni kamu yönetimi anlayışında önemi artan kamu hizmetlerini ve kalitesini olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

Belediyeler vatandaşların günlük yaşamları açısından önemli hizmetler üreten kuruluşlardır. Bu yerel yönetim birimlerinin sahip olduğu insan kaynağı, bu idarelerin başarılı ve etkin hizmet üretmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle sahip olunan insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmek ve iyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak önem arz etmektedir (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 44). Performans yönetimi ve dolayısıyla çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesi kamu kurumlarının

verimli çalışmasına ortam hazırlayacaktır (Efe, 2012: 125). Çalışanın emeğinin karşılığı olan ücret özel sektör işletmeleri çalışanları ve kamu kurumu çalışanları açısından farklı değerlendirilebilmektedir. Deyim yerindeyse özel sektör işletmelerinde çalışanlar işlerini yapmadıkları zaman çalıştıkları kurumun zarar etmesi neticesinde kapanması yada küçülmeye gitmesiyle ücretini alamayacaktır. Kamu kurumlarında ise çalışanların az yada çok çalışıp çalışmamaları ücretlerini almalarında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır (Çukurçayır, 2003, s. 146). Çalışanlar için bir iş güvencesinin olması önemli olmakla birlikte verim düşüklüğüne neden olabilecek şekilde tasarlanması ve yönetilmesi kurumsal verimliliği olumsuz etkileyebilmektedir.

Kamu Yönetimi'nin kendini yenilemek zorunda kalması, hantal, bürokratik yapıdan kurtularak işlevsel, şeffaf ve yurttaş odaklı yapılara dönüşmeye başlaması (Çukurçayır, 2009: 31) büyükşehir belediyelerinin kendi kurumsal performanslarını düzenleyecek yasal düzenlemelerin yapılması (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu), kendilerini kurumsal performanslarında yer alan hedeflere ulaştıracak olan çalışanların da performanslarını değerlendirmeleri mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme, çalışanların işlerindeki gösterdikleri gayretin, başarının ölçülmesidir. İşinde daha çok gayret göstererek başarılı olanlar ile gayret göstermeyen çalışanların ayırt edilmesi açısından önem taşımaktadır. Yönetici pozisyonunda olanların taşıdıkları stratejik duyguların bir benzerinin çalışanlar tarafından da benimsenmesi ve başarılı olabilecek uygulamaların yapılması gerekmektedir.

2.2. Mevzuat Çerçevesinde Büyükşehir Belediyelerinde Memur Personelin Performansını Değerlendirme

Büyükşehir belediyelerinde genel olarak memur, sözleşmeli personel ve işçi olmak üzere 3 tür personel çalışmaktadır. Değişik personel türünün olması birden çok yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. Memur personel 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na, işçi personel 4857 sayılı İş Kanunu'na ve sözleşmeli personel (sözleşmeli memur) de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (4B)

maddesi hükümlerine tabii olarak çalışmaktadırlar. Bu kanunlara ek olarak 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren, performans tabanlı bütçe uygulaması ve stratejik yönetim sistemi uygulamasını zorunlu kılan “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile 23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu” ve 13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “5393 Sayılı Belediye Kanunu” büyükşehir belediyelerinde çalışanlarının yasal olarak bağımlı oldukları yasal düzenlemelerdir.

Büyükşehir belediyelerinde çalışan işçi personelin performans değerlendirmeleri yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu ile 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu’na dayanılarak işçi sendikaları ile belediye yöneticileri arasında yapılan toplu sözleşme hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır. Her ne kadar işçi personel de kamu personeli olsa da gerek tabii oldukları yasal düzenlemeler gerekse de çalışma koşullarının farklı olmasından dolayı bu çalışma kapsamında göz ardı edilmiştir.

Büyükşehir belediyesinde çalışan memur personelin performans değerlemesi ile ilgili yasal mevzuat 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’nun 18. maddesinde yer alan Büyükşehir Belediye Başkanı’nın görev ve yetkileri arasında “belediye personelinin performansını değerlendirmek” ifadesi ile düzenlenmiştir. Belediye Başkanı’nın görev ve yetkileri arasında sayılan personel performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağına dair herhangi bir uygulamadan bahsedilmemektedir. Ancak 2011 tarihinde sicil notlarının kaldırılmasını düzenleyen 6111 sayılı Kanun’un 110. Maddesinde “Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir” ifadesi yer almaktadır. Bu çerçevede bazı belediyelerin kendilerinin yapmış oldukları değerlendirme kriterleri kapsamında performans değerlendirme yaptıkları anlaşılmaktadır (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 43-64; www.adana.bel.tr).

Mevcut kanuni düzenlemeler büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirme uygulamalarının yapılabileceğine imkan tanısa da yeni kamu yönetimi anlayışı gereği performans değerlendirme uygulamalarının çağın gereklerinden uzak kaldığı için yürürlükten kaldırılmış bulunan sicil notu uygulamasından farklı ve faydalı olabilmesi ve bireysel performans değerlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanarak kurumsal performansın artırılmasını sağlayacak olan düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

3. Büyükşehir Belediyelerinde Performans Değerlendirme Programının Oluşturulması

Performans değerlendirmenin çalışanın sadece performansına göre yapıldığının akılda tutulması ve niyetin performans değerlendirmeyi sağlayacak geçerli ve güvenilir bilgiye ulaşmak olduğu unutulmamalıdır (Behn, 2003: 587).

Bireysel performansın kurumsal performansa olumlu bir şekilde hizmet edebilmesi için hazırlanacak olan performans değerlendirme programının performans değerlendirme kriterlerinin hazırlanması, performans değerlendirme sürecindeki değerleyicilerin tespiti, performans değerlendirmenin uygulanması ve performans değerlendirme sonuçlarının açıklanması süreçlerini içermesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin her kurumun kendine ait özelliklerini dikkate alacak şekilde düzenlenmesi, genel özellikler içermemesi gerekmektedir. Genel standartlar her bir kurumun hatta kurum içerisindeki birimlerin taleplerini karşılamakta yetersiz kalmakta, uygulamayı işlevsiz hale getirmektedir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 60).

Büyükşehir belediyelerinde personel performans değerlendirme programının kapsamlı bir yönetmelik çerçevesinde düzenlenmesi yasal olarak sağlam bir zeminde olması açısından önem arz etmektedir. Her ne kadar 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nda belediye başkanının görevleri arasında personel performans değerlendirmesi yapması ve 6111 sayılı Kanun'da sicil notu yerine kurumların Devlet Personel Başkanlığı'nın görüşleri çerçevesinde bir yasal düzenleme yapabileceklerinden bahsetse de nasıl yapılacağını açıkla-

yamamaktadır. Oysa mevcut durumda performans değerlendirmesi yapan bazı belediyelerin hala sicil notu uygulamasının etkisinde performans değerlendirme yapmaya çalıştıkları (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 56; www.fatih.bel.tr; www.adana.bel.tr) anlaşılmaktadır. Ayrıca bir kamu kurumu olmaları nedeniyle her bir uygulamanın yasal olarak düzenlenmek zorunda olmasından dolayı doğrudan personel performans değerlendirme uygulamasını açıklayan, çerçevesini oluşturan bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme uygulamasının tüm belediye ve büyükşehir belediyelerinde uygulanmasının zorunlu hale getirilmesi yeni kamu yönetimi anlayışının bir gereğidir. Bu süreçte yerel yönetimlerin verimliliklerinin artırılmasında performans değerlendirme uygulamalarının olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bazı kurumlar performans değerlendirme yaptıklarını söylediklerinden daha farklı şekillerde uygulamakta; bazıları ise yapmadıkları halde yaptıklarını söylemektedir. Burada kurumların ideal performans değerlendirme ile olması gereken arasında kaldıkları görülmektedir. Oysa başarılı bir performans değerlendirme için her bir uygulamanın yapılarak; uygulamadaki hataları gösterecek ve o hatalardan ders alacak şekilde tasarlanması gerekmektedir (Behn, 2003: 600). Çünkü performans değerlemede en iyi performans değerlendirme yöntemini de uygulasanız, doğru kişiler tarafından doğru bir şekilde uygulanamaz ise doğru sonuçları vermeyecek, zaman kaybından öteye geçmeyecektir. Belki de bundan dolayı performans değerlemesi yapmadan önce performans değerlemesi yapacakların performans değerlendirme hakkında bilgilendirilmesi değil bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde hem zaman kaybı olacak hem de program doğru uygulanmadığı için programın geçersizliği yani hayal kırıklığı oluşacaktır

3.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterleri; her iş veya pozisyon için örgütün özellikleri ve şartları göz önünde bulundurularak performans değerlendirme için tespit edilen kıstaslar yada ölçütler (Seyyar ve Öz, 2007: 309) şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirme kriter-

leri belirlenmeden önce kimin hangi görevi yapacağı ile ilgili bilgilerin detaylandırıldığı iş analizlerinin yapılarak iş ve görev tanımlarının oluşturulmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 187). Çalışanlar, hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini işe girerken bilmelidirler (Megginson, Byrd ve Megginson, 2006: 282). Performans değerlendirme kriterlerinin muğlak ifadeler içermemesi gerekir (Chen ve Eldridge, 2010: 251; Brown, Hyatt ve Benson, 2010: 380).

Performans değerlendirme kriterlerinin objektif bir şekilde hazırlanması başarılı bir şekilde uygulanmasına hizmet etmesinde önemli bir unsurdur. Bilgi ve beceri, sahiplenme, çalışkanlık, dikkat, iş kalitesi, sorumluluk, iletişim, takım çalışması gibi değerlendirme sistemlerinde sıkça kullanılan kriterler, subjektif kriterlere örnek olarak verilebilir. Mesai saatleri, çıkarılan resmi yazılar, bilgi notu, toplantı katılımı, rapor, makale, tez, yayın gibi kriterler ise değerlendiricinin kanaatine istinat etmeyen, sayısı belli olan objektif kriterlere örnek olarak sunulabilir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 43).

Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 189).

Performans değerlemesinde kullanılan standartlar, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır (Akçakaya, 2012: 177). Çalışan kendisinden beklenenler konusunda şüphe içinde bırakılmamalıdır. Ayrıca çalışanın, gerekli standartları karşılamada başarısızlığa düşmesi halinde ne gibi durumlarla karşılaşacağı açıkça ortaya koyulmalıdır (Uğuz, 2010: 138).

Personel ne şekilde, hangi kıstaslara göre değerlendirilmektedir? Kendisinde performansına ilişkin olumlu ve olumsuz hususlar nelerdir? Diğer personele mukayese ile hakkaniyetli bir değerlendirmeye tabi tutulmuş mudur? Bu ve benzeri sorular, üstlerin doğrudan değerlendirme yaptıkları klasik sistemlerde personelin motivasyonunu etkileyen önemli hususlardır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 42).

Çalışanın kendisini değerlendiren kriterlerin belirlenmesinde söz sahibi olması çalışan motivasyonu açısından önemlidir. Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra da çalışana bilgi verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanın kendisini değerlendiren performans değerlendirme kriterlerinden haberdar olmaması gibi bir sonuç ortaya çıkar ki bu durum yargıya intikal ettiğinde haksız bir değerlendirme olarak nitelendirilmektedir (9. HD., 18.03.2008, 2008/5327, www.yargitay.gov.tr, 23.02.2012).

Büyükşehir belediyelerinde uygulanması planlanan performans değerlendirme kriterlerinin sicil notu uygulamasındaki gibi belediyede çalışan herkes için aynı kriterleri kapsayan bir değerlendirme ölçütünden oluşmaması gerekmektedir. Çağın gereklerine uygun olarak, yapılan işlerin özelliklerine göre performans değerlendirme kriterlerinin hazırlanması gerekir. Kâr amacı gütmeyen ancak sundukları hizmetin kalitesini artırarak vatandaşlarının memnuniyetini sağlamaya çalışan büyükşehir belediyelerinin vatandaşların doğrudan etkiledikleri, hizmet satın aldıkları süreçler ile (örneğin halkla ilişkiler, toplu taşıma vb.) (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011: 54) vatandaşları doğrudan ilgilendirmeyen süreçlerin (örneğin insan kaynakları uygulamaları, kurumiçi çalışmalar vb.) ayrı ayrı performans değerlendirme kriterlerine tabi olması daha işlevsel bir performans değerlendirme uygulamasına hizmet edecektir.

3.2. Performans Değerleyicilerin Tespiti

Performans değerlendirmeyi yapacak olan değerleyen ve değerlendirilenlerin konunun önemi hakkında bilgilendirilmeleri ve performans değerlendirme sonuçlarının nerede kullanılacağına belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 144; Gürüz ve Gürel, 2006: 239). Çalışan performansının doğru değerlendirilmemesinde etkili olan unsurlardan bir tanesi değerleyici konumunda bulunan yönetici kişilerin sorumluluklarını gereği gibi yerine getirememeleridir. Halo etkisi, yenilik etkisi, merkezi eğilim vb. etkilerle değerlendirici bazı durumlarda değerlendirmeyi tam olarak yapamamaktadır (Brown, Hyatt ve Benson, 2010: 378). Ayrıca, performans değerlendirmenin işyerinde zorunlu

olarak birilerinin performansının düşük gösterilerek günah keçisi ilan edilmek zorunda kalıldığı gibi durumlarda vakit kaybı sağlayan sıradan bir iş olarak görülmesi de (Brown, Hyatt ve Benson, 2010: 378) çalışanları rahatsız etmekte ve performans değerlendirmenin ruhuna uygun düşmemektedir. Değerleyicilerin performans değerlendirmeye gereken önemi vermemeleri (herkese düşük puan, herkese yüksek puan yada herkese eşit puan verilmesi vb.) çalışanlara yanlış geribildirimlerin verilmesine ve özellikle yüksek performans gösteren gibi çalışanların cezalandırılmalarına neden olmaktadır (Cascio, 1998: 60).

Özellikle performans değerlendirme sürecinde yeni değerlendirici olarak katılan yöneticiler, İnsan Kaynakları Yöneticileri veya performans değerlendirme konusunda uzman kişilerin hazırladıkları eğitim programı kapsamında, çalışan performansının nasıl değerlendirileceği ile ilgili eğitilmelerine ve performans değerlendirme sürecindeki sorumluluklarının açık ve anlaşılır biçimde kendilerine açıklanmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Chen ve Eldridge, 2010; 250). Performans değerlendirmenin doğru yapılmasına kaynaklık edecek bu eğitimde; kullanılacak dil, objektiflik, değerlendirmenin yasal yönü, psikolojik kaygılar, değerlendirme kriterleri, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı ve değerlendirme görüşmesinde çalışanların nasıl dinlenmesi gerektiği gibi temel öğeler özellikle vurgulanmalıdır (Kondrasuk, 2011: 69; Gürüz ve Gürel, 2006: 238). Bu eğitimler, güncellenen her performans değerlendirme sürecinden sonra tekrar edilmelidir.

Uygulamadaki mevcut yasal düzenlemeye göre (5216 sayılı kanun) büyükşehir belediyelerindeki memur personelin performansını değerlendirme yetkisi Büyükşehir Belediye Başkanı'ndadır. Ancak performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için performansını değerlendirdiği kişiye yakın olan, onun performansı hakkında yorum yapabilecek kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. Büyükşehir belediye başkanı tabiatı itibarıyla sadece kendisine doğrudan bağlı olarak çalışan üst yöneticilerin (genel sekreter, genel sekreter yardımcıları gibi) performanslarını değerlendirebilecek pozisyondadır.

Büyükşehir Belediye başkanının görevi sayılan performans değerlendirme uygulamasının 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 42.

Maddesinde düzenlenen “yetki devri” ile personele yakın olan yöneticilere devredebilir (Başaran, 2004: 145). Yetki devri ilkesine 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda yer verilmemiş olup, Çeşitli Hükümler bölümü altında 28. Maddede “Belediye Kanunu ve diğer ilgili kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümlerinin uygulanabileceğinden” bahsedilmektedir.

Değerleyicilerin tespiti hususunda personelin doğrudan sorumlu olduğu, ona en yakın yöneticinin değerleyici yönetici olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde gerçek bir performans değerlendirme uygulamasından bahsedilemeyecektir. Genellikle müdür yardımcısı ve müdür konumunda çalışanların değerleyici olarak düşünülebileceği gibi işin gereği olarak müdür gibi yöneticileri ile hiç karşılaşmayan doğrudan müdür yardımcısı yada şef ile çalışan personelin performansını da ilgili yöneticilerin değerlendirmeleri gerekmektedir. Personelin çalışması ile doğrudan sorumlu olduğu yönetici tarafından değerlendirilmemesi, kendisine iş veren yöneticinin işlevselliğini ve dolayısıyla saygınlığını zedeleyecektir. Ayrıca sürekli iş yaptıran müdür yardımcısı ve şef gibi yöneticilerin performans değerlendirme uygulamasında yer almaması sadece arada bir görülen yada performans değerlendirme dönemlerinde özellikle görülmeye çalışılan müdür gibi yöneticilere karşı yalakalık gibi gayri ahlaki uygulamaların yapılmasına neden olabilecektir. Değerleyicilerin doğrudan sorumlu oldukları yöneticiler tarafından değerlendirilmemesi yöneticilerin çalışma performansını hiç tanımadıkları çalışanları hakkında değerlendirme yapmaları olacak ki bu da iş yükünün artmasına neden olacaktır.

Performans değerlendirme sürecindeki değerleyicilerin daha önce uygulanan sicil notu uygulamasındaki gibi 1. Sicil amiri, 2. Sicil amiri şeklinde olması yerine personele yakın tek bir yönetici tarafından yapılmasının bürokrasiyi azaltarak iş verimini artıracakı düşünülmektedir. Tek bir yönetici tarafından değerlendirme yapılmasının önündeki engellerden en önemlisi duygusal davranma sonucu performans değerlendirme puanların subjektif değerlendirilmesi sürecidir ki bu da çalışan lehine çalışacak itiraz mercilerinin daha kolay bir şekilde işlemesiyle giderilebilecek bir durum olarak değerlendirilmektedir. Böylece iki yöneticinin performans değerlendirme yapmaları

yerine performansın doğrudan değerlendirilmesinde ve gelecek dönem performansında anahtar pozisyonda olan performans değerlendirme görüşmelerine daha fazla vakit ayrılmış olacaktır.

3.3. Performans Değerlendirmenin Uygulanması

“İyi uygulamaların iyi sonuçlar” getireceği unutulmamalı; tasarımı doğru bir şekilde yapılan performans değerlendirme sürecinde tasarım kadar uygulamaların da iyi bir şekilde yapılması önem taşımaktadır (Chen ve Eldridge, 2010; 246). Her kurumun çalışma şartları göz önünde bulundurularak kendilerinin belirleyebileceği değerlendirme dönemleri genel olarak yılda 2 defa ya da 4 defa şeklinde uygulanmaktadır. Örneğin ileri teknoloji kullanan bir örgütte hedefler çok çabuk değişebileceğinden böyle bir örgütte yıl içerisinde bir kereden daha fazla değerlendirme yapılması gerekebilir. Daha az değişime maruz kalan bir çevrede faaliyet gösteren bir kuruluştaki ise yılda bir yada iki kez değerlendirme yapmak yeterli olacaktır (Uğuz, 2010: 138).

Performans değerlendirme dönemlerini yılda 4 defa yapmak bürokrasiyi artırabilir ve dolayısıyla birkaç uygulamadan sonra önemsizleştirebilir. Yılda 2 defa yapmak ise her bir performans değerlendirme döneminin 6 ay olması demektir ki, çalışanların gerçek performanslarını zihinde tutmayı zorlaştırabilir. Bundan dolayı büyükşehir belediyesinde performans değerlendirme dönemlerinin 4'er aylık periyotlarla yılda 3 defa yapılmasının çalışanların motivasyonunu sağlamak için uygun olacağı düşünülmektedir. Her bir çalışanın 3 ay boyunca nasıl çalıştığını akılda tutabilmek için de gerekirse yöneticiler tarafından belirli çalışma dönemlerinde (aylık, onbeş günlük) notlar tutulabilir. Bu notların 3 aylık performans değerlendirme dönemlerinde kullanılması sağlanabilir.

3.4. Performans Değerlendirme Sonuçları Görüşmesi

Performans değerlendirme sonuçları, performans değerlendirme görüşmeleri ile anlam kazanmaktadır. Çalışanın performansı ile ilgili değerlendirmelerin aktarıldığı görüşmeler, performans değeri-

dirme sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Bundan dolayı performans değerlendirme görüşmesinde çalışanı sadece yargılama değil aynı zamanda yönlendirme de olmalıdır (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2001: 241). Çalışanın mevcut performansının durumunu bilmesi ve gelecek dönemdeki çalışmalarına olumlu bir şekilde başlayabilmesi açısından performans değerlendirme görüşmelerinin önemi daha da artmaktadır (Maund, 2001: 575; Eraslan ve Algün, 2005: 103). Günümüzün teknolojik gelişmeleri performans değerlendirmede geribildirim vermede her ne kadar birçok avantaj sağlasa da (e-mail vb.) çalışanların tepkilerini anlayabilmek açısından geribildirimlerin yüzyüze yapılması daha faydalı olacaktır (Cox ve diğ. 2011: 53).

Gözlem ve izlenimlerin belgelerle desteklenmesi görüşmenin objektif değerlendirildiğinin algılanması açısından önemlidir (Harvard Business School Press, 2009: 28; Mert, 2011: 103). Performans değerlendirme görüşmesinin kayıt altına alınması, yazılı hale getirilmesi çalışanın performans durumunu görebilmesi açısından önem taşımaktadır (Maund, 2001: 575).

Performans değerlendirme görüşmesinde amaçlara odaklanılmalıdır. Performans sonuçları ve davranışlar ikisi bir arada değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmenin yanında personelin gelişimi de değerlendirilmelidir (Kondrasuk, 2011: 71; Sabuncuoğlu, 2005: 197; Öztürk, 2009: 55-56).

Performans değerlendirme görüşmelerinde personelden beklenen davranışlar genel olarak değil spesifik olarak belirtilmelidir. Genel olarak ifade edilen davranışlar genel oldukları için personel hangi davranışı değiştirmesi, hangi davranışı geliştirmesi gerektiğini bilememektedir (Kuzmits, 1986: 163).

Değerlendirme görüşmelerinde yargılama tutumu takınmak yerine analiz edici, mevcut durumun gerçekleşmesindeki problemler nelerdir ve bundan sonraki süreçte daha iyi performans gösterebilmek için ne yapmak gerekir gibi unsurlara odaklanılmalıdır (Morrison, 1971: 40).

Geri dönüşümlerin kalitesi çalışanların motivasyonlarını sağlaması nispetinde değerlidir (David, 2011: 23). Olumsuz, yıkıcı eleştiriler yerine yapıcı eleştirilerde bulunulması, çalışanın iş tatmininin

sağlanması ve çalışanın kendisine özgüveninin gelmesi sağlanarak kendisinden istenilen davranışları değiştirme gayreti içerisinde bulunması gerekir (Cascio, 1998: 79; Jandt, 1998: 48; Annakis, Lobo ve Pillay, 2011: 80).

Sadece olumlu ya da sadece olumsuz davranışları ön plana çıkarmak yerine bunları pozitif bir iletişim diliyle ifade ederek çalışanların motivasyonlarının sağlanması gerekir (Kranz, 2010: 10; Schraeder ve Jordan, 2011: 7). Özellikle olumsuz mesaj alma sürecinde insanların duygularının devreye girmesi sebebiyle verilen mesajı anlamamaları çok büyük bir problemdir (Bentley, 1999: 100).

Görüşmenin çalışan ve yöneticilerin aynı şeyleri anlamasına hizmet etmesi gerekir. Yöneticinin kendi konuşmalarından sonra çalışanın da dinlemesi yanlış yada eksik anlamaları ortadan kaldıracaktır (Harvard Business School Press, 2009: 41; Eren, 2010: 355; Jandt, 1998: 164). Performans değerlendirme görüşmesinin birtakım bürokratik işlemler ve zaman kaybına neden olan, sadece hangi çalışanın ne kadar prim alacağına belirlenmesinde kullanılan bir unsur olarak değerlendirilmemesi gerekir (Nickson, 2007: 175; Öztürk, 2009: 29). Görüşme, çalışanların verimli olması, dolayısıyla örgütün gelişmesi açısından önemli bir unsurdur.

Performans değerlendirmenin karşılıklı yapılması gereği performans değerlendirilenlerin de performans değerlendirmesi yapanlarla aynı düşünce içerisinde olmaları anlamına gelmektedir. Herhangi bir performans düşüklüğünde, performans düşüklüğüne neden olan unsurların araştırılması ve bu kapsamda çalışanların savunmalarının alınması gerekmektedir. Çalışanların savunması da performans değerlendirme görüşmelerinde alınabilir. Bununla ilgili Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin vermiş olduğu bir kararda, performansı düşük olan bir çalışanın savunmasının alınmadan sözleşmesinin feshedilmesi uygun görülmemiştir (9. HD., 24.09.2007, 2007/27723; 02.06.2008, 2008/13348, www.yargitay.gov.tr, 01.08.2013).

Yetersiz performans göstermiş olsa bile her bir çalışana saygı duyulmalı, performans değerlendirmede adil olunmalı ve çalışanların da kendi performanslarını değerlendirmelerine imkan tanınmalıdır (Sillup ve Klimberg, 2009: 40).

3.4.1. İtiraz Süreci

Performansının doğru değerlendirilmediğini düşünen çalışanların doğru yada yanlışlıklarının tespiti için performans değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilmeleri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir. Personel performans değerlendirme sonuçlarına kademeli olarak 2 yollu itiraz edebilmesinin önü açılmalıdır. Bunlardan ilki performans değerlendirmesinin doğru değerlendirilmediğini düşünen çalışanın kendisinin performansını değerlendiren yöneticisinin 2 üst yöneticisine başvurması ve ilgili yöneticinin her iki taraf ile görüşmesi, hatta gerekirse itiraz eden kişinin çalışma arkadaşları ile de görüşerek objektif bir şekilde olayı çözümüleme yöntemi. Burada 1 üst yöneticiye değil 2 üst yöneticiye itiraz edilmesinin nedeni 1 üst yöneticiye aynı zamanda itiraza konu olan yöneticinin yöneticisi konumunda olmasından dolayı itirazı değerlendirme sürecinde olumlu yada olumsuz subjektif bir değerlendirme yapma ihtimalinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. İkinci itiraz mekanizması ise performansı değerlendirilen çalışanın yapmış olduğu itiraz neticesinde tatmin olmaması sonu itirazın doğrudan büyükşehir belediye başkanına yapılabilmesidir. Çalışanı tatmin edici bilgilerin sağlanması, performans değerlendirmenin kurumun gerçekleştirmeyi arzuladığı vizyon ve misyonuna ulaşmada bir araç olmasına hizmet edecektir. Büyükşehir belediye başkanı da kendisine gelen bu itirazın Hukuk Müşavirliği kanalıyla çözüme kavuşturmalıdır ki, ortada gerçekten bir subjektif değerlendirme söz konusu ise bunu yapanlar hukuki bir işleme tabi tutulmalıdır. İtirazın doğrudan Büyükşehir Belediye Başkanı'na yapılması ile performansın subjektif bir şekilde değerlendirilmesi, performans değerlendirme ile ilgili yeterli bilgilendirmenin yapılmaması, performans değerlendirme sonuçları görüşmesinin yapılmaması gibi uygulamaların da yapılması sağlanmış olacaktır. İtirazda bulunan çalışanın gerekçeleri yeterli görülürse 657 sayılı Kanun'un 10. maddesi gereği yöneticisinin çalışana "eşitlik ve hakkaniyet" ilkeleri çerçevesinde davranmadığından işlem yapılabilmelidir.

Performans değerlendirmede itiraz mekanizmasının 2 kademeli bir şekilde yapılmasının amacı, özellikle performansı değerlendirilen çalışanın kendisinin algıladığı performansı ile değerlendiricilerin

değerlendirmelerinin çalışanı tatmin edecek şekilde açıklığa kavuşturulmasıdır.

Ayrıca, değerleyici konumunda olan yöneticilerin sorumluluktan kaçınmak için herkese yüksek puanlar vermesi, herkese eşit puanlar vermesi vb. konular da performans değerlendirme sürecinde itiraz edilebilecek konular olarak değerlendirilmelidir. Bu tür uygulamalar ilk bakışta iş yükünü artırıyor gibi görülse de çalışma barışının sağlanması ve verimlilik açısından önemli uygulamalardır.

3.5. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları

3.5.1. Ödüllendirmede dikkate alınması

Parasal Olmayan Ödül (Terfi vb.)

Performans değerlendirme sonuçları genellikle ücret artışı ile ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır. Ancak performans değerlendirme sonuçları sadece ücret ile ilişkilendirilmeyecek kadar kapsamlıdır. Önemli olan çalışanın performansının artışı sonunda çalışan ve kurumu geliştirici bir ödüllendirme mekanizmasının kurulabilmesidir (Armstrong, 2006: 151-153). Bundan dolayı ödüllendirme parasal bir değer olabileceği gibi çalışanın kendini gerçekleştirmesini sağlayabilecek terfi vb. uygulamalar da olabilir. Parasal olmayan ödüllendirmenin çalışanların motivasyonu açısından daha önemli olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2002: 248).

Performansı yüksek olan herkes belirli bir kota uygulaması ile ödüllendirilebilir. Bu kapsamda performansı yüksek olanlar içerisinde en yüksek olan kişilerin terfi almaları sağlanabilir.

Çalışanların terfi alabilecek kadar yüksek performans gösterip göstermedikleri yada “ben de terfi almalıyım” şeklindeki subjektif değerlendirmelerin önüne geçmek için terfi alacak pozisyonda olan adayların çalışma arkadaşları tarafından ikinci kez değerlendirilmeleri yapılabilir. 657 sayılı DMK’da yer alan derece ve kademe ilerlemelerinin çalışan performansı baz alınarak yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Sicil notu uygulaması kalktığı için sicile göre terfi almak yerine performans değerlendirme puanına göre terfi almanın önü açılmalıdır. Terfi alacak kişilerin belirlenmesi hususunda suistimal

olmasının önüne geçilebilmesi için yine Büyükşehir Belediye Başkanına itiraz edilebilmelidir.

İtiraz mekanizmalarının sıkça kullanılıyor gibi olması çalışanların memnun olmadıkları bir durumun çözüme kavuşturulmasına hizmet etmesi ve çalışanların tatmin edilmesi açısından önemlidir. Bu durum kendilerine performans değerlendirme vb. gibi yetki verilen yöneticilerin yaptıkları işi daha kaliteli yapmalarını da hizmet edecektir.

Parasal Ödül

Personel performans değerlendirme sonucunda çok başarılı olan çalışan yada çalışanların terfi ettirilmesinden sonra ortalamanın üstünde dikkate değer bir başarı elde eden çalışanların da ekonomik olarak desteklenmeleri, para ile ödüllendirilmeleri, personelin başarılarını devam ettirmesi için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Performans değerlendirme sonucunda çok çeşitli parasal ödül mekanizmaları kullanılabilir. Kar paylaşımı, enflasyon oranında maaşlarda artış yapılması, ücret yerine geçebilecek hizmetlerin çalışanın hizmetine sağlanması vb. ancak bunlar içerisinde en uygun olanı kurumun kendi yapısını değerlendirerek, kendisinin karar vermesidir (Tyson, 2006: 264). Öncelikle büyükşehir belediyesinin bir kamu kurumu olmasından dolayı maaşların sabit olacağı göz önünde bulundularak doğrudan maaş artışına yansıyan bir performans ücretinin motive edici olduğu söylenebilir.

Mevcut durumda memur personelin maaş haricinde başarılı performans vb. nedenlerle ek ödeme alabilmesi 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 22. maddesinde yer alan "Toplam memur sayısının %10 ve devlet memurlarına uygulanan aylık kat sayısının 30.000 gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere çalıştıkları sürelerle orantılı olarak yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilmesi"ne göre yapılmaktaydı.

Parasal olarak ödül verilebilmesi için yasal düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kapsamda 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu 24. Maddesinde düzenlenen Belediye Harcama

Kalemleri içerisine “performans giderleri” ibaresi eklenebilir. Böylece başarılı performans gösteren çalışanlara yapılan ödemeler yasal bir zemine kavuşturulmuş olacaktır. Bu durum aynı zamanda birer çalışan olan yöneticiler için de uygulanabilmelidir.

3.5.2. Cezada Dikkate Alınması

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) özü itibarıyla personeli değerlendirme yerine onun özlük haklarını düzenleyici uygulamalara yer vermektedir. Ancak büyükşehir belediyelerinin daha verimli çalışmaları, küresel ölçekte rekabet edebilecek duruma gelebilmeleri için kendi kurumsal performanslarının yanında çalışanların da performanslarını ölçmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme sonucunda ödül almak kadar ceza almak da olmalıdır. Performans değerlendirmesi çok kötü olan çalışanlar hakkında 657 sayılı DMK’nda yer alan disiplin işlemlerinin uygulanabilmesi için yasal düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır. Böylece 657 sayılı DMK’da değişikliğe gidilerek memur personelin daha verimli çalışmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Performans düşüklüğünün derecesine bağlı olarak uyarma, kınama, aylıktan kesme ve hatta işe son verme uygulamasının aktif bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Yapılan yasal değişiklikle aday memurluk sürecinin daha etkin bir şekilde işlemesi başarı durumu çok yetersiz olan çalışanların aday memurluk süreleri ilk etapta uzatılarak (2 yıl yerine 3 yıl gibi) daha sonra düzelme olmadığı takdirde ise işine son verme uygulamasına imkan tanıyabilmelidir.

Performans değerlendirme, sadece başarılı personelin ödüllendirilmesi şeklinde değerlendirilmemelidir*** Performans değerlendirme sonucunda yetersiz performansa sahip olan çalışanların da cezalandırılması performans değerlendirme anlayışının gereğidir ki verilen cezaların performans artırıcı uygulamalara hizmet etmesi sağlanabilsin.

*** Çalışanların performanslarını değerlendirmek için yapılan “Adana Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Memur Performans Değerlendirme ve İkramiye Yönetmeliği” adından performans değerlendirmenin ödüllendirme için yapıldığı gibi bir algının oluştuğu anlaşılmaktadır (www.adana.bel.tr).

Performans değerlendirme sonucunda mutlaka birileri ödöl, birileri de ceza alacak anlamına gelmemelidir. Sadece ödöl alacak kadar çok çalışan, fedakar çalışanlar ile 657 sayılı DMK'daki özlük haklarına güvenerek adeta kurumun başarısızlığı için gayret sarf eden (Çukurçayır, 2009: 31), ortalamanın çok altında çalışanların birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir.

3.6. Performans Değerlendirme Algısının Oluşturulması

Türkiye'de kamu yönetimi yapısının performans yönetimine elverişli olduğunu söylemek zordur. 2004 yılında kapsamlı bir kamu yönetimi reformuna kalkışılmış ancak reform gerçekleştirilememiştir. Son derece sınırlayıcı nitelikte olan kamu kuruluşlarının yönetim sistemleri, personel rejimi, kamu varlıklarının yönetim esasları, kamu mali yönetimi yapısı içinde yöneticilerin kamu kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak iyi hizmetler ve sonuçlar üretmeleri zor gözükmektedir (Efe, 2012: 139).

Bürokratik yönetim modeli ile vatandaş odaklı yönetim arasında personele bakış açısında önemli farklılıklar söz konusudur. Bürokratik model, verilen emirlerin uygulandığı ve dolayısıyla katı, hiyerarşik ve otoriter bir felsefeye sahipken, vatandaş odaklı yönetim esnek, personelle etkileşime dayanan, amaç ve sonuç/başarı odaklı, işbirliğini öne çıkaran ve sosyal yeteneğe daha fazla önem veren bir yaklaşımı benimsemektedir. Bundan dolayı yönetim anlayışında değişikliğe gidilmesine gerek duyulmaktadır (Çukurçayır, 2011: 103).

Vatandaş odaklı bir yerel yönetimde personel yönetimini yeniden yapılandırırken mutlaka örgütsel yapıda da değişiklikler yapmak gerekecektir. Örgütsel yapıda sorumlulukların daha alt hiyerarşik kademelere aktarılması, personelin daha fazla bilgilenmesine ve daha fazla sorumluluk duymasına neden olacaktır. Aynı doğrultuda, kaynakların ve hizmetlerin sorumluluğu da daha alt birimlere aktarıldığında, personelin belirli amaçlar doğrultusunda ve sorumlulukla çalışması sağlanmış olacaktır (Çukurçayır, 2003, s. 149).

Performans yönetimi için insan kaynakları yönetimi anlayışına önem verilmelidir. Büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi İnsan Kaynakları Yöneticilerininin gayretlerine bağlıdır. Ayrıca, kamuda modern anlamda bir

performans yönetim sistemi geliştirilse dahi, insan kaynaklarının işe alma, oryantasyon(uyum, alıştırma) ve eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlaması gibi diğer konuları da zamanın gereklerine uyarlanmadığı takdirde, bu kendi başına pek bir işe yaramayacaktır (Akçakaya, 2012: 198-199).

Performans değerlendirme uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için bilgilendirici ve bilinçlendirici eğitim çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Büyükşehir belediyesi yöneticileri tarafından kabul edilen performans değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, yöneticiler tarafından doğru uygulanmadığı takdirde hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Bundan dolayı özellikle eğitim faaliyetleri ile yöneticilere niçin performans değerlemesi yapılması gerektiği, performans değerlemesinin nasıl yapılması gerektiği, performans değerlemesi yapılırken yapılan hatalar vb. gibi eğitimin başarısını etkileyecek detaylar üzerinde de durularak eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Eğitimle birlikte kontrol mekanizmaları da aktif bir şekilde devrede olmalıdır (Güllüce, 2004: 55). Ayrıca, aday memurluk sürecinde memur personelin başarı durumu değerlendirmesinin performans değerlendirme sistemine göre yapılacağı ve performans değerlendirme sisteminin gereklerinin neler olduğu detaylı bir şekilde memur adaylarına aktarılarak memur çalışanlarda performans değerlendirme ile ilgili algı oluşturulmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde küresel ölçekteki gelişmeler ve vatandaş odaklı kamu yönetimi anlayışı gereği vatandaşlara daha yakın olan, onların ihtiyaçlarını doğrudan tespit edebilen çözüm üretme noktasında daha hızlı davranan yerel yönetimlerin ve özellikle de büyükşehir belediyelerinin önemi artmış durumdadır. Bu kapsamda hizmet alıcı ve değerlendirici konumunda olan vatandaşların beklentileri de artmış durumdadır. Bu da daha süratli ve kaliteli hizmet üretilmesini gerektirmektedir. Bu durumda yönetim ilkelerinin doğru bir şekilde uygulanması ve insan kaynaklarının stratejik hedefleri gerçekleştirebilecek şekilde örgütlenerek motivasyonlarının sağlanması önem taşımaktadır. Çalışan personel ile çalışmayan personelin birbirinden ayırt edilmesi, hizmetlerin üretiminde aktif olarak rol alan ile almayan aynı

kapsamda değerlendirilmemesi anlayışı gereği çalışanların başarı durumlarının doğru bir şekilde değerlendirecek performans değerlendirme sistemi çalışan motivasyonu açısından önemlidir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 18. Maddesinde belediye başkanın görevleri arasında “..çalışanların performanslarını değerlendirme” ve 25.02.21011 tarihinde kabul edilen 6111 sayılı kanunun 110. Maddesi'nde “...kurumların kendi özelliklerine göre DPB'nın izni alınmak suretiyle performans değerlendirme uygulamaları yapabileceklerinden” bahsetmektedir. Ancak sicil değerlendirmesi gibi daha çok yüzeysel bir değerlendirmeyi uygulamış bir değerlendirme sistemi alışkanlığına sahip kamu yönetimlerinin nasıl bir personel başarı değerlendirmesi yapacaklarından bahsedilmemektedir.

Büyükşehir belediyelerinde çalışan memur personel için hazırlanacak performans değerlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle doğru bir şekilde tanımlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Performans değerlendirme ne sadece çok başarılı çalışanlar ortaya çıkarmak ne de tam tersi bir şekilde çok başarısız çalışanlar ortaya çıkarmak zorunda kalmak değildir. Performans değerlendirme her çalışanın yaptığı işin gerektirdikleri ile çalışan kapasitesinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının kurumsal anlamda verimliliği artıracak şekilde kullanılması gerekmektedir.

Kaliteli hizmet üretimini gerektiren vatandaş odaklı yeni kamu yönetimi anlayışı gereği başarılı bir performans değerlendirme için ilk olarak 6111 sayılı kanunu ile “personel başarı durumu değerlendirme yapılabileceği” ibaresinin her kurumun personel başarı değerlendirme uygulamasını yapması gerektiği şeklinde değiştirilerek, esnek bir şekilde seçime bırakılan performans değerlendirme uygulamasının zorunluluk haline gelmesi hem yasal olarak performans değerlendirme uygulamasının önünü açacak hem de yöneticilerin zihinlerinde sicile göre değil de performansa bağlı değerlendirme anlayış değişikliğinin önü açılmış olacaktır. Bunun sonucunda performans değerlendirme uygulamasının bir yönetmelik şeklinde yapılması da sağlanmış olacaktır.

Performans değerlendirme sürecinde değerleyici konumunda olan yöneticilerin tespitinin sicil notu uygulamasındaki gibi önceden belirli bir standart çerçevesinde değil de büyükşehir belediyelerinin

kendi hiyerarşik yapısı düşünülerek personele en yakın yöneticinin tespit edilmesi, yapılması gereken bir başka düzenlemedir. Performans değerlendirmeyi sicil notu uygulamasından ayıran bir diğer özellik ise performansı değerlendirilen çalışan ile değerleyici konumundaki yöneticinin performans değerlendirme görüşmeleri yapabilmelerine imkan tanıyan yasal düzenlemelerin yapılması gerektiğidir.

Ödüllendirme, performans değerlendirmenin başarılı olmasında önemli bir araçtır. Başarılı performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, başarısız olanların da cezalandırılması çalışma barışının tesisi açısından önemlidir.

Performans değerlendirme görüşmelerinde yada kısa bir süre sonrasında çalışanların performans değerlendirme notlarına itiraz edebilmesini sağlayıcı yasal düzenlemeler yapılmalıdır. özlük hakları gereği verilen işleri yapmakla görevli çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine ve yönetici değerlendirmesi ile kendi değerlendirmeleri arasında farklılık olması durumunda da bu duruma itiraz edebilmelerinin önü açılmalıdır. Sonuçlara itiraz edilebilmesi, sonraki aşamalarda daha doğru ve herkes tarafından kabullenilebilecek bir değerlendirmenin yapılmasına hizmet edecektir. Değerleyici konumundaki yöneticilerin kendi artılarını ve eksilerini görebilmeleri açısından da önemli bir uygulama olacaktır.

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin kalitesi çalışanların doğru performansları gösterebilmelerinde önemli bir süreci oluşturmaktadır.

Büyükşehir belediyelerinde performans değerlendirme anlayışının zihinsel olarak kabullenilmesi ve özüne uygun bir şekilde uygulanabilmesi için daha çok sicil puanı sistemine alışkın yönetici ve personelin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmetiçi eğitim uygulamaları ile performans değerlendirme anlayışının benimsetilmesi sağlanmalıdır. Yapılacak olan yasal düzenlemeler performans değerlendirme uygulaması için ne kadar önemli ise performans değerlendirmenin benimsenmesi, doğru uygulanabilmesi için gayret gösterilmesi de o kadar önemlidir.

Kaynakça

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

Annakis, John; Antonio Lobo ve Soma Pillay (2011), "Exploring Monitoring, Work Environment and Flexibility as Predictors of Job Satisfaction within Australian Call Centres", **International Journal of Business and Management**, Cilt: 6, Sayı: 8, 75-93.

Armstrong, Michael (2006), **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** (3. Baskı), Philadelphia: Kogan Page.

Barutçugil, İsmet (2002), **Performans Yönetimi** (2. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. Ethem (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri** (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.

Behn, Robert D (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", **Public Administration Review**, Cilt 63, Sayı 5, 586-606.

Bentley, Trevor (1999), **İnsanları Motive Etme** (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.

Bozkurt, Ömer, ve Turgay Ergün (1998), **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara: TODAİE Yayınları.

Bozlağan, Recep (2005), **Liderlik Yaklaşımı ve Belediyeler**, İstanbul: Hayat Yayınları.

Bozlağan, Recep, ve Yüksel Demirkaya (2008), "Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimlere Etkileri", **Türkiye'de Yerel Yönetimler** içinde, yazar Recep Bozlağan ve Yüksel Demirkaya, 1-29. Ankara: Nobel Yayınları.

Brown, Michelle; Douglas Hyatt ve John Benson (2010), "Consequences of the Performance Appraisal Experience", **Personnel Review**, Cilt: 39, Sayı: 3.

Cascio, Wayne F. (1998), **Applied Psychology in Human Resource Management** (5. Baskı), Prentice Hall, Upper Saddle River.

Chen, Jie, ve Eldridge Derek (2010), "Are 'Standardized Performance Appraisal Practices' Really Preferred? A Case Study in China", **Chinese Management Studies**, Cilt 4, Sayı 3, 244-257.

Coşkun, Bayram, ve Lale Sanem Şekercioğlu (2011), Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 43-64.

Cox, Susie S.; Laure E. Marler; Marcia J. Simmering ve Jeff W. Totten (2011), "Giving Feedback: Development of Scales for the Mum Effect, Discomfort Giving Feedback, and Feedback Medium Preference", **Performance Improvement Quarterly**, Cilt: 23, Sayı: 4, 49-69.

Çarkçı, Akif (2005), **Ulusal Kalkınma için Yerel Teklifler**, Ankara: Şehir Yayınları.

Çarkçı, Akif (2007), **Kent Yönetimine Farklı Bakışlar: Yerel Perspektiften Ekonomi, Siyaset ve Yönetim**, İstanbul: Şehir Yayınları.

Çerçi, Orhan (2006), **Polis Performans Yönetimi**, Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü Basımevi.

Çevik, H. Hüseyin; Turgut Göksu; Veysel K. Bilgiç; Muhittin Karakaya; Kazım Seyhan ve Serdar Kenan Gül (2008), **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayınları.

Çukurçayır, M. Akif (2003), **Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim**, Konya: Çizgi Kitabevi.

Çukurçayır, M. Akif (2009), "Yerel Yönetimde Değişim: Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 73, 31-49.

Çukurçayır, M. Akif (2011), **Yerel Yönetimler: Kuram, Kurum ve Yeni Yaklaşımlar**, Konya: Çizgi Kitabevi.

Çukurçayır, M. Akif, ve Tuğba Eroğlu (2004), "Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 53, 41-67.

David, Emily (2011), **Examining the Role of Narrative Performance Appraisal Comments on Performance Change**, Houston Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Felsefe Doktora Tezi

Dikmen, Burcu, ve Özpenirci Özgür (2010), "Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yönetimi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 28, Sayı 1, 71-104.

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

Eraslan Yayınoğlu, Pınar (2005), "Yerel Yönetimler Kuruluşlarında Halkla İlişkiler İşlevleri ve Yeni Yaklaşımlar", **Selçuk İletişim**, Cilt 3, Sayı 4, 41-52.

Eraslan, Ergün ve Onur Algün (2005), "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, No 1. 95-106.

Eraslan, M. Tarık, ve Ahmet Tozlu (2011), "Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi", **Sayıştay Dergisi**, No 78, 33-61.

Eren, Veysel (2011), "Belediye Yöneticilerinin Yerel Yönetim Reformları Hakkındaki Algıları", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 16, 89-111.

Eryılmaz, Bilal (2008), **Kamu Yönetimi**, Ankara: Okutman Yayıncılık.

Eryılmaz, Bilal (2012), **Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar** (5. Baskı), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Eryılmaz, Bilal ve Şen, Mustafa Lütfi (1994), "2000'li Yıllara Doğru Türkiye'de Yerel Yönetimler", **MÜSİAD Araştırma Raporları:5**, İzmir: MÜSİAD Yayınları.

Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, ve Robert L. Cardy (2004), **Managing Human Resources** (4. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.

Gökçağı, M. Ali (1996), **Dünyada ve Türkiye'de Belediyecilik**, İstanbul: Ozan Yayıncılık.

Güler, Birgül Ayman (2001), "Yerel Yönetimler ve İnternet", **Türkiye'yi İnternete Taşımak**, İstanbul, 2 Kasım 2001.

Güllüce, İdris (2004), **Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Çözüm Önerileri**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Güneşin, Aydemir (2002), "Yerellik Kavramı", **STK'lar, Yerelleşme ve Yerel Yönetimler** içinde, Editör Ali Çakmak, 29-57. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.

Gürüz, Demet, ve Gürel Emet (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları.

Harvard Business School Press (2009), **Performans Değerlendirmesi**, (Çev. Melis İnan), Optimist Yayınları, İstanbul.

<http://www.adana.bel.tr>

<http://www.fatih.bel.tr>

<http://www.memurlar.net>

<http://www.yargitay.gov.tr>

Jandt, Fred E. (1998), **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler** (Çev. Levent Akın ve Vedat G. Diker), İstanbul: Hayat Yayınları.

Kara, Derya (2009), "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 53-64.

Karasu, Mihat Arman (2012), "Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 8, Sayı 16, 159-180.

Kaya, Erol (2003), **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001**, İstanbul: İlke Yayınları.

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

Kondrasuk, Jack N. (2011), "The Ideal Performance Appraisal is A Format, Not A Form", **Proceedings of The Academy of Strategic Management**, Cilt 10, Sayı 1, 61-75.

Kranz, Garry (2010), "Employees Want Feedback: Even If It's Negative", **Workforce Management**, Cilt: 89, Sayı: 2.

Kuzmits, Frank E. (1986), **Experiential Exercises in Personnel/Human Resource Management**, 2. Baskı, Merrill Publishing, Ohio.

Maund, Linda (2001), **An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice**, New York: Palgrave.

Megginson, Leon C.; Mary Jane Byrd ve William L. Megginson (2006), **Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook** (5. Baskı), Boston: McGraw-Hill.

Mert, İbrahim Sani (2011), "Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları", **Business and Economics Research Journal**, Cilt 2, Sayı 3, 87-108.

Morrison, James, Harris (1971), **The Human Side of Management**, Reading: Addison Wesley.

Nadaroğlu, Halil (1978), **Mahalli İdareler: Felsefesi, Ekonomisi, Uygulaması**, İstanbul: Samet Matbaası, 1978.

Nickson, Dennis (2007), **Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Industries**, Amsterdam: Boston Butterworth-Heinemann.

Öztemel, Ercan (2001), **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya: Değişim Yayınları.

Öztürk, Ümit (2009), **Performans Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Pace, Ann (2011), "The Performance Management Dilemma", **Training and Development**, Sayı 65.

Russell, Jeffrey, ve Linda Russell (2010), "The Next Level of Performance Management", **Training and Development**, Cilt 64, Sayı 4, 42-48.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Ankara: Nobel Yayınları.

Schraeder, Mike ve Mark Jordan (2011), "Managing Performance: A Practical Performance on Managing Employee Performance", **The Journal of Quality and Participation**, Cilt: 34, Sayı: 2.

Seyyar, Ali ve Cihan Selek Öz (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Sakarya: Değişim Kitabevi.

Sillup, George P., ve Ronald Klimberg (2009), "Assessing The Ethics of Performance Appraisal Systems", **Journal of Management Development**, Cilt 29, Sayı 1, 38-55.

Toprak, Düriye, ve Ceyda Şataf (2009), "Türkiye'de Yerel Yönetimler Reformu Çerçevesinde Sosyal Belediyecilik Yaklaşımı", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 11-24.

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer (2006), **Mahalli İdareler**, Ankara: Nobel Yayınları.

Tyson, Shaun (2006), **Essentials of Human Resource Management** (5. Baskı), Oxford: Elsevier.

Uğuz, Hülya Ekşi (2010), "İngiliz Kamu Personel Yönetimine Genel Bir Bakış: Kamu Hizmetlerine Giriş, Performans Değerlendirme ve Disipline İlişkin Düzenlemeler", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 78, 129-148.

Yakar, Serdar (2003), **Yerel Yönetimlerde Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri**, Kahramanmaraş: Ukde Yayınları.

Yalçındağ, Selçuk (1995), **Yerel Yönetimler: Sorunlar, Çözümler**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.