

KAMU ÇALIŞANLARININ BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI VE PERFORMANS UNSURLARI: SAĞLIK BAKANLIĞINDA BİR ARAŞTIRMA*

Usage Areas of Individual Performance Appraisal Results For Public Officers and Performance Components: A Survey in Ministry of Health

Dr. M. Serdar ERBAŞ**

Geliş Tarihi: 4 Kasım 2020 Yayına Kabul Tarihi: 28 Aralık 2020

Öz

Kalkınma planları, orta vadeli programlar ile yasal ve yönetsel düzenlemelerde belirtilen kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirilmesi uygulamaları, Türk kamu yönetiminde yaygınlaşmaktadır. Bireysel performans değerlendirilmesi sonuçlarının, performansın geliştirilmesi ve doğru yönetsel kararlar alınmasına katkı sağlamak şeklinde iki ana işlevi vardır. Bu nedenle, performans değerlendirme sonuçlarının doğru alanlarda kullanılması ve performans unsurlarının uygulanması daha önemli hale gelmektedir. Çalışmada, performans değerlendirme sonuçlarının uygulama alanları ile performansın geliştirilmesine etkisi açısından performans unsurları açıklanmıştır. Bununla birlikte, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarına ilişkin kamu çalışanlarının algılarına dair Sağlık Bakanlığında yapılan bir anket araştırması sonuçları sunulmuştur. Bireysel performans değerlendirme sonuçlarının doğru alanlarda nasıl

Abstract

Individual performance appraisal implementations for public officers which was referred in development plans, medium term programmes and some legal and administrative regulations are becoming widespread in Turkish public administration. Individual performance appraisal results' two main functions are; developing performance and making contributions to take proper administrative decisions. Therefore, it is becoming more crucial for performance appraisal results to be used in proper fields and performance components to be implemented. In this article, performance appraisal results' usage areas and performance components were explained. Besides that, a questionnaire survey results were presented about use of results depending on perceptions of public officers in Ministry of Health. It was aimed to explain how performance appraisal results can be used in proper fields and how to contribute for performance development of public officers. It was concluded that

* Bu çalışmada, M. Serdar ERBAŞ tarafından hazırlanan YÖK Tez Veri Tabanında 587348 no ile kayıtlı "Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları ile Yapılan Bir Araştırma" konulu doktora tezinin yararlanılmıştır.

** Başmüfettiş, Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, mserdar.eras@saglik.gov.tr;

ORCID ID: 0000-0002-2865-0166

kullanılabileceğinin ve kamu çalışanlarının performans gelişimine nasıl katkı sağlanabileceğinin açıklanması amaçlanmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının doğru alanlarda özellikle de performansın ödüllendirilmesi şeklinde uygulanması ile bireysel performansı etkileyen unsurların etkin şekilde kullanılmasının, kamu çalışanlarının bireysel performanslarının artırılmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Performans Değerlendirmesi, Performans Değerlendirme Sonucu, Değerlendirme Sonucu Kullanım Alanları, Performans Unsurları.

implementation of performance appraisal results in proper areas especially in form of rewarding performance and usage of performance components efficiently can contribute to development and increasing of public officers' performance.

Keywords: Individual Performance Appraisal, Performance Appraisal Result, Usage Areas of Appraisal Result, Performance Components.

GİRİŞ

Kamu kurumları açısından bağlayıcı olan 10. Kalkınma Planında (2014-2018), bireysel performans değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin bazı amaçlar ortaya konmuş olup 384. Maddesinde, kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacağı ve hizmet, personel, ücret ilişkisinin daha sağlıklı hale getirileceği belirtilmiştir (10. Kalkınma Planı: 53). 2019-2023 yıllarını kapsayan 11. Kalkınma Planında ise “stratejik yönetim” başlığı altında 794. Maddede “Performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir” hedefine yer verilmiştir (11. Kalkınma Planı: 180). 2018-2020 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Programda (OVP), vatandaşlara sunulan hizmetlerin hız ve kalitesinin ölçülerek performans değerlendirmesi yapılacağı ve sonuçların kamuoyuyla paylaşılacağı amacına yer verilmiş (2018-2020 Orta Vadeli Program: 62); 2019-2021 OVP’de ise, yargıda performans esaslı izleme ve değerlendirme sistemi kurulacağı, sağlık alanında kamu hastanelerinde, klinik kalite, vatandaş memnuniyeti, operasyonel etkinlik ve verimlilik alanlarında gösterilen performansın sistematik biçimde takip edileceği ve sağlık personelinin teşvik mekanizmasının parçası hâline getirileceği, vatandaş memnuniyeti sonuçlarının kurumların ve sağlık çalışanlarının performans değerlendirmelerine dâhil edileceği belirtilmiştir (2019-2021 Orta Vadeli Program: 24-26). Cumhurbaşkanlığı sistemine geçişle birlikte; 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin “Performans değerlendirmesi” başlıklı 374. Maddesinde, “*Bakanlık ve bağlı kuruluşlarında; bakan; bakan yardımcısının, bakan yardımcıları, kurum başkanları, müstakil birim amirleri ve il müdürlerinin, başkan ve genel müdür; başkan yardımcısı, genel müdür yardımcısı, genel sekreter ve halk sağlığı müdürünün, diğer yöneticiler; hiyerarşik olarak kendilerine bağlı bir alt kademedeki personelin performanslarını, verilen görevlere ve belirlenen hedeflere göre değerlendirir.*” hükmüne yer verilerek kamu sağlık kuruluşlarında bireysel performans değerlendirmesi yasa hükmünde yönetsel düzenlemeye konu olmuştur (1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 372 ve 374. Madde). Sağlık Bakanlığında bu kapsamda öncelikle 18/05/2018 tarihli ve 3262 sayılı Bakanlık Makamı onayı ile “Sözleşmeli Yö-

netici Performans Değerlendirme Yönergesi” yürürlüğe konmuştur. Kalkınma planı ve orta vadeli programlarda bireysel performans değerlendirme sistemi ne yer verilmiş olması, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile birlikte değerlendirildiğinde, kamu çalışanları için bireysel performans değerlendirme sisteminin Türk kamu yönetiminde daha geniş uygulama alanı bulacağına işaret etmektedir. Bu noktada, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda nasıl kullanılabilmesi ile performans ve başarıyı etkileyen unsurların ortaya konması sorunu ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmesinin, performansının geliştirilmesi ve doğru kararların alınmasına katkı şeklinde iki ana işlevi vardır. Performans değerlendirmesinin en önemli unsurları; performans artışının sağlanması, önemli bazı yönetsel kararların alınmasına esas olması ile kurum ve kamu çalışanlarına etkileridir. Performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri; planlama, sorun çözme, karar verme, geliştirme, yönlendirme ve yönetme konularında idarelere bilgi sağlayarak katkıda bulunmaktadır. Yönetimler kurumla ilgili kararları alırken ve diğer görevlerini yerine getirirken performans ölçüm ve değerlendirmelerini de dikkate almaktadır. Yanlış bilgi ve ölçümler, yönetimi yanlış yönlendirebilir. Doğru sonuçlar ise problemleri alanları gösterir ve iyileştirme çalışmalarına ve kaynakların kullanımında da yönetimlere katkı sağlar (Halis ve Tekinkuş, 2003: 197-198).

Bu araştırmada, kamu çalışanlarının başarı ve performansları ile bireysel performans değerlendirmesinin ön plana çıkmaya başladığı günümüzde, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları ile performans ve başarıyı etkileyen unsurların açıklanması amaçlanmıştır. Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının uygulama alanları; görevde yükselme ve kariyer, görev ya da görev yeri değişikliği, yetki ve sorumluluğun artırılması ya da azaltılması, yurtdışı görevlendirmeler, maaş ve ücret artışı, parasal olmayan ödüller, stratejik planlama, eğitim ihtiyaç analizi, insan kaynakları uygulamalarının geçerliliğinin test edilmesi, disiplin ve yasal savunma, nitelikli işgücü kaybının önlenmesi, kayırmacılığın önlenmesi, emeklilik ve emekli maaşının belirlenmesi başlıkları altında değerlendirilmiş ve Sağlık Bakanlığında yapılan bir araştırmanın sonuçları ortaya konmuştur.

Performansı etkileyen unsurlar ise ekip ve kurumsal performans, eğitim, maaş/ücret, iş yükü analizi ve kurumsal adalet, bilgi teknolojileri kullanımı, teşkilat yapısı ve kurum kültürü, performans değerlendirmesinin motivasyona, stres düzeyine, iç kontrol sistemi, kalite çalışmaları, yönetim, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma, çalışma saatleri ve e-performans başlıkları altında değerlendirilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bireysel performans yönetimi ve performans değerlendirmesi kavramları araştırmanın temel kavramları olarak öne çıkmaktadır.

1.1. Bireysel Performans Yönetimi

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

Kurumun stratejik planında yeralan amaç ve hedeflerle uyum halinde her bir çalışan için ayrı ayrı belirlenen ya da öngörülen anlaşılır, ölçülebilir, çıktı ve sonuç cinsinden ifade edilebilen performans hedeflerine ulaşma düzeyinin yönetimi, kurumun amaçlarına ulaşması için etkin bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.

1.2. Performans Değerlendirme

Bir kurumda çalışanların belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar etkili ve verimli bir şekilde ulaştıklarının ya da kendilerine verilen görevleri yerine getirmede başarı derecelerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performans düzeyinin belirlenebilmesi için yürütülen faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirme ve

kurumsal performans değerlendirme olarak ikiye ayrılabilir. Literatürde daha sık karşılaşılan bireysel performans değerlendirmedir (Turhan, 2009: 76). Kurumsal performans yönetim sistemi, kurum ve birimlerinin amaç ve hedeflere ne ulaştığına odaklanmakta iken bireysel performans yönetimi sistemi ise kurum çalışanlarının kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmada, üzerlerine düşen görevleri yerine getirmede ne kadar başarılı olduklarına odaklanmaktadır (Uyargil, 2017: 12).

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın kurumun başarısına yönelik katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2015: 179). Performans değerlendirme, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığıyla ilgili kurumsal bilgi toplama sürecidir (Uysal, 2014:7). Luecke'ye göre *performans değerlendirme, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ve görevlere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan bir yöntemdir Performans değerlendirmesi, genellikle yıllık olarak ve gerektiğinde ara takiplerle yapılır (2015:101-102).*

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI

Çalışma performansı hakkında edinilen bilgiler, kurumsal bağlılık ve motivasyonun artırılması, stratejik planlama, ücret artışının nasıl yapılacağı, eğitim ve geliştirme, personel seçme ve istihdam, terfi gibi yönetsel kararlarda dikkate alınmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:106-107). İnsan kaynakları yönetiminde performans ölçümü ve değerlendirilmesi tek başına yeterli değildir. Bu sonuçların çalışanlarla paylaşılması, çalışanların kariyer yönetiminde, ücret ve motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, yükselme, iş değişikliği, iş genişletme ve zenginleştirme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi alanlarda kullanımı önemlidir (Eryılmaz, 2015: 322-323). Performans değerlendirme sistemi, diğer kullanım alanlarının yanı sıra; görev tanımlarının yeniden yapılandırılması, personeli uyarma, disiplin işlemleri ve işgücü ihtiyacının belirlenmesi alanlarında da kullanılabilir (Kakan, 2010: 66).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını açık ve gizli kullanım alanları olarak ikiye ayıranlar da vardır. İnsan kaynakları planlaması, eğitim ihtiyacını planlamak, terfi ve yer değişikliklerini tarafsız ölçütlere göre yapmak, ücret artışlarına destek olmak, kurumsal iletişimi güçlendirmek, açık kullanım alanları arasında yer alırken; yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi yönlendirmek, yönetim tarzını belirlemek, çalışanları disipline etmek ve gerektiğinde müeyyide uygulamak, yöneticilerin başarılı olarak değerlendirdiği çalışanlarının durumlarını korumak ise gizli kullanım alanları arasında olarak sayılmaktadır (Akyol, 2011:111). Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları aşağıda maddeler halinde açıklanmakta ve Avrupa Birliği ülkelerinde uygulama özeti gösterilmektedir.

2.1. Görevde Yükselme ve Kariyer

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

İnsan kaynakları planlaması sürecinde, tüm kurum çalışanlarının özellikle anahtar konumda olan yöneticilerin yükselebilecek kapasitelerini ortaya koyan veriler olmalıdır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi, kurum insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek çalışanların yükselmesi gibi kararların bilimsel ölçütlere göre yapılmasına yardım eder (Bingöl, 2014: 373- 376). Çalışanlar, yapıcı ve özverili çalışmalarının sonucu olarak geribildirim almak isterler ve kurum içinde kariyerlerinin ne şekilde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar. Özellikle başarılı çalışanlar, doğal olarak çalışmasının karşılığını görmeyi arzu ederler (Uysal, 2014: 19). Bütün bunlarla beraber, çalışanların yaşadığı stresin bir bölümü; iş garantisi, terfi, görev değişimi ve gelişim ile ilgi-

lidir. Çalışanlar kurumda daha üst görevlere ilerlemek ister ve bu yönde çaba harcarlar. Bu gayretlerinin karşılık görüp görmemesi veya düşük performans nedeniyle daha alt düzey bir göreve geçmek, çalışanlar üzerinde psikolojik bir baskı oluşturabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274-275).

2.2. Yetki ile Sorumluluğun Artırılması ve Azaltılması

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

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

2.3. Görev ya da Görev Yeri Değişikliği

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

Performans yetersizliği olan çalışanların eğitim programları ile gelişimleri izlenmelidir. Herhangi bir gelişim gösteremeyen çalışanların durumu bu aşamada değerlendirilmelidir. Her halükarda, kurumda performansın bir dönemlik değerlendirme sonuçlarına göre düşük ya da yetersiz olması nedeniyle iş sözleşmesinin feshi kararı verilmemelidir (Akyol, 2011: 111-112). Eğer bir çalışanın performansının düşüklüğü gündeme gelmişse, yöneticiler öncelikle performansı geliştirmek için yeterli çaba gösterilip gösterilmediğini gözden geçirmelidirler. Bu kapsamda çalışan ile yapılan görüşmede, çalışanın kişiliği üzerinde değil, onun kabul edilemez olarak değerlendirilen performansı üzerinde yoğunlaşılmalıdır (Çetin, 2006: 139).

Tabi bu noktada 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa (DMK) tabi kamu görevlileri ile İş Kanununa tabi olarak çalışanlar arasında farklılık vardır. 657 sayılı DMK, performansı Devlet memurluğundan çıkarılma nedenlerinden biri olarak düzenlememiştir. Bu noktada performans değerlendirme sonuçlarının uygulanması aşamasında, çalışanın statüsüne dikkat edilmesi yerinde olacaktır.

2.4. Maaş ve Ücret Artışı

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

Ücretlendirme yaklaşımlarının sınıflandırılmasında, işe ve çalışana dayalı yaklaşım ayrımı son yıllarda yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşmasıyla daha çok gündeme gelmektedir. Kişilerin bilgi, beceri ya da

yetkinliklerine göre ücretlendirilmeleri, yüksek performanslı çalışma sistemlerinde daha yaygındır (Uyargil, 2008:173). Ücret ile sıkça eşanlamlı olarak kullanılan maaş kavramı, düzenli aralıklarla ödenen parayı ifade eder. Aslında maaş da bir ücrettir. Maaş ödemeleri ise başarılı çalışmaya ya da performansa göre değil zamana yani çalışma süresine göre yapılmaktadır. Maaş genelde yönetsel ve profesyonel işlerde görev yapanlara, ücret ise işçilik işlerinde çalışanlara yapılan ödemeler için kullanılmaktadır (Acar, 2007: 27).

Performans değerlendirme sonuçları, maaş/ücret tutarının belirlenmesinde akılcı kararlar için önemli bir kaynaktır. Performans değerlendirmesinden edinilen verilerden, ücret artışının belirlenmesi ve diğer parasal ödüllerin dağıtımında yararlanılmaktadır (Bingöl, 2014: 377). Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre, gerçekleşen performansa göre ücret artışı ile gelecekteki performansın artırılması da hedeflenmektedir (Akyol, 2011: 111).

Performansa dayalı ücret sistemleri (Uyargil, 2017: 134-135);

- ✦ Özendirici ücret sistemleri,
- ✦ Liyakate dayalı ücret sistemleri olarak iki başlıkta ele alınmaktadır.

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

Bir başka yaklaşıma göre ise, performans değerlendirilmesi sonucunun maaş ve ücretlere yansıtılmasında ise dört farklı yöntem kullanılabilir (Tozlu, 2014: 31):

- ✦ Yetkinlik Esaslı Ödeme: Ücret yapısının becerilere/yetkinliklere dayalı olması sağlanarak çalışanların temel ücretleri beceri ya da yetkinliklerine göre belirlenebilir.

• **Başarı Ödemesi:** Kurumlarda dönemsel olarak yapılan performans değerlendirme sonuçlarına göre, çalışanların temel ücretlerinde performansa dayalı artışlar/zamlar yapılabilir.

• **Değişken Performans Ödemesi:** Ölçülebilir başarı göstergelerinin var olması durumunda, çalışanlara performansla doğrudan bağlantılı olarak değişken performans ücreti ödenebilir.

• **Ek Yararlar:** Hem yetkinlik esaslı ödeme gibi daha genel ve dolaylı hem de başarı ödemesi gibi ölçülebilir iş sonuçlarını dikkate alan daha düzensiz ve performans düzeyiyle bağlantısı nispeten daha düşük olabilen ek yararlar verilebilir.

Söz konusu yöntemlerin her biri ayrı ayrı olarak kullanılabilceği gibi birden fazla yöntem bir arada da kullanılabilir. Performansa dayalı ücretlendirmenin, eşit işe eşit ücret uygulamasıyla da yakın, ancak pek çok kez gözden kaçan bir bağlantısı bulunmaktadır. Eşit işe eşit ücret ilkesi gereği; çalışanlar bilgi, nitelik, beceri, öğrenim durumu gibi durumlara göre sınıflandırılmakta ve bu sınıflandırmaya göre ücretlendirilmektedir. Burada önemli olan herkese eşitlik değil, eşit iş yapana hatta aynı işi aynı şekilde yapana eşitliktir. Ancak sınıflandırma üzerinden oluşturulan eşitlik, aynı şartlarda, aynı önemde iş yapılması anlamına gelmemektedir. Ücret politikaları belirlenirken bu hususlar dikkate alınmalıdır.

Performansa dayalı ücret sisteminin gerektiği şekilde çalışabilmesi için bilgi, iş becerisi, iş kalitesi ve davranışsal özellikleri ile performansın doğru şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans yönetim sistemi olmayan bir kurumda, başarılı ve çalışkan bir çalışanın kendinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti alması halinde motivasyon düşüklüğü yaşaması muhtemeldir (Paksoy vd, 2013:321-322). Performans ile ücret ilişkisi kurulduktan sonra, daha önce 100 birim hizmet üretmekteyken daha çok çalışarak 130 birim hizmet üretmeye başlayan bir çalışana, bu performansı nedeniyle temel ücretine 20 TL eklenerek 120 TL toplam ücret verilmesi halinde ücret maliyeti yükseliyor gibi görünse de aslında düşmekte ve ücret maliyeti $120/130=0,92$ 'ye inmektedir. Hizmet üretimin artırılması gibi, hizmet kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyeti sağlanması, gerekli beceri ve yetkinliklerin kazanılması ve önceden belirlenen farklı hedeflere ulaşılması gibi performans kriterleri için de aynı

durum geçerlidir. Buna göre ücret maliyetinden daha yüksek bir işgücü verimliliğinin sağlanması ücret maliyetlerini düşürecek, çalışanların performans artışı ile oluşan katkının, çalışanların performansı karşılığı yapılacak ücret artışı ya da verilecek değişken ücretin maliyetinden çok olması durumunda kurumlar ekonomik etkinliklerini artıracaklardır (Demir, 2013: 68).

2.5. Yurtdışı Görevlendirmeler

Bazı kurumlarda, performans değerlendirme sonuçlarına göre başarılı olanların ödüllendirilmesi amaçlı olarak performansı yüksek çalışanlara yurtdışı eğitim imkanları sağlanmakta, çeşitli MBA (Master of Business Administration-İşletme Yönetimi) programlarına katılımları desteklenmektedir (Çetin, 2006: 130-131). Sürekli, uzun süreli ya da kısa süreli yurtdışı görevlendirmelerde de özellikle yabancı dil kullanma yeteneği ve analiz yeteneği gelişmiş aynı zamanda ülke/firma sınırlarını koruma hassasiyeti olan çalışanların tercih edilmesi önem taşımaktadır.

2.6. Parasal Olmayan Ödüller

Çalışanlar, bir işi/görevi tamamlamaları, kurum için önemli yeni öneri ve çözümler getirmeleri, yeni beceriler edinmeleri, yeni sertifikalar elde etmeleri, belirlenmiş bireysel hedeflerine ulaşmaları karşılığında bir ikramiye ile ödüllendirilebilirler. İkramiye, ücretin değişmez bir parçası olmayıp bir defa yapılan bir ödemedir. Ancak bazen bu ödül ücret artışı şeklinde de olabilmektedir. Amaç, çalışanların kişisel tatminini artırmak, ilave bilgi, beceri, yetkinlikler kazanmalarını özendirme. Örneğin kamu çalışanları yabancı dil sınavından belli bir puan almaları halinde derecesine göre yabancı dil tazminatı almaktadırlar. Çalışanlar maddi ödüller alabildikleri gibi bunun dışında maddi olmayan iş güvenesi, daha geniş hareket özgürlüğü, taltif edilme, övülme, güvenilme ve değerli olma tatmini gibi ödüller de alabilirler. İkramiye ise ödüllendirilmeye değer bir iş başarıldığında başarı elde edildikten sonra belirlenir ve verilir. Bununla beraber gelecekteki benzer gayret ya da başarının ödüllendirileceği garantisi yoktur. İkramiyenin önemli bir özelliği de verilmesi şartlarının önceden belirlenmemiş olmasıdır. Olağanüstü başarı gösteren veya kuruma çok önemli bir katkı yapan çalışana ikramiye verilmesi zorunluluğu yoktur. Ancak çalışan en azından tak-

dir edilmeyi bekleyecektir. Bu durumda çalışan maddi bir ödül ile ödüllendirilmese de terfi ettirme, çalışma özgürlüğü vermek, bir gülümseme ve bunun gibi yöntemlerle takdir edilebilir (Bingöl, 2014: 467-468).

Yazında çok az ele alınmış olsa da parasal ve biçimsel olmayan ödüller, gerçek çalışma hayatında ve çalışan motivasyonunun artırılmasına çok etkilidir. Motivasyonla ilgili araştırmalarda çok sayıda muhtemel özendiriciden çalışanlar tarafından en fazla motive edici olarak seçilen ilk beşinden dört tanesinin hiçbir maliyet olmadan sağlanabilecek özendiriciler olması dikkate şayandır. Kolaylıkla ve çoğu kez neredeyse hiçbir maliyet getirmeksizin uygulanabilecek bu ödüller (Barutçugil, 2015: 248-251):

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

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

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

- Çalışmaların orta ve üst düzey yöneticilere sunulabilmesi imkanı tanınması,

- ✦ Başarıların ilan panolarında duyurulması,
- ✦ Belli süre çalışanlara sertifika veya plaket verilmesi,
- ✦ Kurs, eğitim, seminerlerini başarı ile tamamlayanlara sertifika verilmesi,
- ✦ Özel başarı için sertifika ya da plaket verilmesi,
- ✦ “Aydın en başarılı personeli” gibi duyuruların yapılması,
- ✦ Teşekkür mektupları gönderilmesi şeklinde de sayılabilmektedir.

2.7. Stratejik Planlama

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

2.8. Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurumların çalışanların hizmet içi eğitimine odaklanmasının nedenleri (Çetin, 2006: 125-126):

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

Etkin ve verimli bir eğitimin öncelikle çok iyi planlanması gerekir. Maliyet etkin ve verimli bir eğitim amaçlanıyorsa, eğitim ihtiyacı doğru belirlenmelidir.

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

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

2.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Geçerliliğinin Test Edilmesi

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

doğaldır ve gereklidir. Yenilikçi bir kurumda/projede, beş değişik rol önemlidir (Savcı, 2011:143-151):

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

Kurumu yaşatacak ve geleceğe taşıyacak işlerin sürdürülebilmesi için farklı kişisel özellikler, bilgi ve yetkinliklere sahip insan kaynaklarının bir araya getirilmesi ve kurumsallaştırılması gerekmektedir. Yine üniversite-sanayi işbirliğinde çalışan kamu görevlilerinin çalışmaları ülke kalkınmasını doğrudan ilgilendirmektedir. Zira bilim adamlarının sanayi kuruluşlarına bilimsel bilgi aktarımı ile kurum ve kuruluşlarının pratik bilgi ve tecrübelerinin bir araya gelmesi önemlidir. Sanayi sektöründe çalışan bilim adamlarının, çalışmalarını bilimsel dergilerde yayımlamayı, akademik toplantılara katılmayı istemeleri normaldir. Ancak bu katılımın bir sınırı olmalıdır. Zira sanayi kuruluşlarına katkı sağlayan bilim insanlarının gelişimi ve ilerlemesi, görev yaptığı kamu ya da özel kurumun amaçlarına ulaşmasına ne ölçüde katkıda bulunduğuna bağlı olacaktır. Tabi bütün bu noktalar kurumda işe alım sürecini gündeme getirmektedir. Bu süreçte de işe alınacakların belirlenmesinde bazı yöntemler uygulanmaktadır. Örneğin Hogan kişilik ölçümüne göre işe alım sürecinde (Baltaş, 2009:148-154);

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

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

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

Değerler ve yönelim ölçümü için; değerleri, iç yüzü, ekip çalışması, kurum kültürüne yakınlık ve bağlılık değerlendirmesi önem taşımaktadır. İşe alım sürecinde adaylara, sözlü görüşme, psikometrik testler ve simülasyonların birlikte uygulanmasının olumlu sonuçlar sağladığı ortaya konmuştur.

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

2.10. Disiplin ve Yasal Savunma

Bireysel disiplin, kişiyi düzelteren, onu şekillendiren geliştiren bir eğilimdir. Disiplinin amacı, kurumda işleyen kuralları, işlemleri ve standartları çalışanlara ve gruplara benimsetmek, çalışanların kurallara ve standartlara uygun hareket etmelerini sağlamaktır. Çalışanların kurallara aykırı davranışları, ciddiyetle ele alınmalıdır. Disiplin sistemleri, cezaya dayanan ve cezaya dayanmayan disiplin sistemleri olarak ikiye ayrılırlar (Budak, 2016: 247-248). İşe alma, terfi ve özellikle görev değişikliği kararlarına ilişkin itirazlar ve açılacak davalarda, kurumun kendini savunabilmesi için performans değerlendirme sonuçları önemli bir kanıt işlevi görebilmektedir (Bingöl, 2014:375).

2.11. Nitelikli İşgücü Kaybının Önlenmesi

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

2.12. Kayırmacılığın Önlenmesi

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

rülmektedir (Telli, 2015: 523-525). Etkin bir bireysel performans yönetim ve değerlendirme sistemi kayırmacılığın önlenmesinde kullanılabilir çok önemli bir araçtır.

2.13. Emeklilik ve Emekli Maaşı

Bireysel performansı yüksek olan kişilerin ek göstergesi yüksek yönetsel görevlere atanması durumunda buradaki çalışma belli bir sürenin üzerinde ise bu emeklilik maaşını etkilemektedir. Yürürlükteki mevzuata göre ek göstergeli bir görevde altı ay çalışılması halinde bu ek gösterge üzerinden emeklilik aylığına hak kazanılmaktadır. Yine iki yıl ek göstergeli bir görevin yürütülmesi halinde bazı tazminatlarından emeklilikte de faydalanılabilmektedir. Bu durum performans artışını teşvik etmektedir.

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

2.14. Avrupa Birliğinde Performans Değerlendirmesi Kullanım Alanları

Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerde kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesinin yapılması ve sonuçlarının kullanımı yaygındır. Aşağıdaki tabloda AB ülkelerinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları gösterilmektedir. Her bir ülke performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan terfi, maaş artışı, kadro güvencesi, görev yeri değişikliği, düşük performansa yaptırım, performans geliştirme ve ücretle ödüllendirme konularının var olup olmadığı açısından her bir unsur için ayrı ayrı ele alınmaktadır. (+) işareti aynı satırda bulunduğu ülkede sütun başlığındaki uygulamanın olduğunu, (-) işareti ise olmadığını göstermektedir:

Tablo 1. AB Ülkeleri Bireysel Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Ülke	TERFİ MAAŞ ARTIŞI	KADRO İŞ GÜVENCESİ	KISMI KARIYER İLERLEMESİ	OTOMATİK TERFİ MAAŞ ARTIŞI	GÖREV YERİ DEĞİŞİKLİĞİ	DÜŞÜK PERFORMANSA YAPTIRIM	İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ	DIŞIPLİN İŞLEMİ YAPMA	DİĞER	PERFORMANS GELİŞTİRME	GELİŞTİRME PLANLARI	EĞİTİM İHTİYAÇLARI PLANI	HİZMETİÇİ EĞİTİM	ÜCRETLE ÖDÜLLENDİRME	PARASAL ÖDÜLLER	ÜCRET AZALTMA	DİĞER
Belçika	•	•	•	-	-	•	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bulgaristan	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	-	•	•	•	-	-
Hırvatistan	•	-	•	•	-	•	•	-	-	•	-	-	-	-	-	-	-
Çek Cum.	-	-	-	-	-	•	•	-	•	•	•	-	-	•	•	•	-
GKRY (Ülkemizde Tanınmamakta)	•	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Danimarka	•	-	•	-	-	-	-	-	-	•	•	•	•	-	-	-	-
EC	•	-	•	-	•	•	•	•	-	•	-	•	•	-	-	-	-
Estonya	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	-	-	•	•	-	-
Finlandiya	-	-	-	-	-	•	•	•	•	•	-	•	-	•	•	•	-
Fransa	•	-	•	-	•	•	-	•	-	•	-	-	-	•	•	-	-
Almanya	•	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	-	-	•
Yunanistan	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	-	•	•	•	-	-	•
Macaristan	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	-	•	•	•	-
İrlanda	•	-	•	-	-	•	•	-	•	•	•	-	-	•	•	-	-
İtalya	•	-	•	-	-	•	•	-	-	-	-	-	-	•	•	•	-
Latvia	-	-	-	-	-	•	•	-	-	•	-	•	-	•	•	•	-
Litvanya	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	-	•	•	•	•	•	-
Lüksemburg	•	-	-	-	-	•	•	-	-	•	-	-	•	-	-	-	-
Malta	•	-	•	-	-	-	-	-	-	•	•	•	•	•	•	-	-
Hollanda	•	-	-	-	-	•	-	-	•	•	•	-	-	•	•	-	-
Norveç	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	•	•	•	-	-	-	-

Polonya	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	-	•	•	-	-
Portekiz	•	•	•	-	-	•	-	•	-	•	•	•	•	•	•	-	-
Romanya	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	-	-	-	-	-
Sırbistan	•	-	•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	•	-	-	-	-
Slovakya	-	-	-	-	-	•	•	-	-	•	•	•	-	•	•	•	
Slovenya	•	-	-	•	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	•	-	-
İspanya	•	-	•	-	-	•	-	-	•	•	-	•	•	•	•	-	-
İsveç	•	-	•	-	-	-	-	-	-	•	•	•	•	•	•	•	-
İsviçre	•	-	•	-		•	-	-	•	•	-	-	•	•	•	•	-
TOPLAM	25	2	23	2	2	23	18	4	6	25	15	17	13	21	20	9	2

Kaynak: Staronova, 2017: 49.

3. BİREYSEL PERFORMANSI ETKİLEYEN UNSURLAR

Kamu yöneticilerinin en çok ilgilendikleri alanlarından biri çalışanların bireysel performansının nasıl artırılacağı konusudur. Kamu kurumlarının verimliliğini azaltan veya artıran en önemli etkenlerden biri çalışanların bireysel performansıdır. Yapılan araştırmalar çalışanların başarıları bakımından farklılıklar gösterdiklerini, ancak aynı çalışanın performansında da zaman içinde önemli değişimler olduğunu göstermiştir. Bu farklılıkların ve değişmelerin nedenleri; kişisel yetenekler, başarıma güdüsünün yoğunluğu, çevresel koşullar ve kurumsal değişkenler olarak sıralanabilir (Yerli, 2006: 8-11):

- **Kişisel Etkenler:** Bu tür yetenekler, bireyin konuşma, yazma, kavrama, fiziki güç, zihin gücü vb. yetenekleridir. Kişinin yetenekleri, ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı vb. öğeler, kişinin başarı sınırını belirlediğinden kişiler arasında farklılıklar olmaktadır. Çalışanın bireysel performansının artırılması için özellik ve yetenekleri ile işi arasında uyum sağlamak, bu amaçla da özellik tespiti yapmak yöneticinin temel görevleri arasındadır. Çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören çalışanlar için performans çok önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde; so-

nuş düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşılabilir.

- Kurumsal Etkiler: Kurumun yapısı, amaçları, politikaları, sorumluluk, yetki ve görev bölüşümü, çalışma koşulları da personelin başarısını etkileyen etmenlerdir. İşin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip personelin yerinde kullanımı, bunun içinde iş tanımlarının yapılmış, iş gereklilerinin kurumca belirlenmiş olması gerekmektedir. Bilimsel iş analizleri ve iş tanımları yapılması çok önemlidir.
- Çevresel Etkiler: Kurum da bir sistem olduğundan toplumsal çevre ile etkileşim halindedir. Gerek bir bütün olarak kurumun, gerek kurumu oluşturan çalışanların başarıları, geniş ölçüde çevre ile kurulan bu ilişkilerin niteliği ile ilişkilidir.

Çalışmada, performansı etkileyen unsurlar, ekip ve kurumsal performans, eğitim, maaş/ücret sistemi, iş yükü analizi ve kurumsal adalet, bilgi teknolojileri, organizasyon yapısı ve kurum kültürü, motivasyon, stres düzeyi, iç kontrol sistemi, kalite çalışmaları, yönetim, sorumluluk ve inisiyatif alma, çalışma saatleri başlıkları altında değerlendirilmiştir.

3.1. Ekip ve Kurumsal Performans

Birimler ve çalışma grupları, bireysel performans hedefleri ile kurumun başarısı için kritik olan hedef ve stratejiler arasında bağlantı kuran araç niteliğindedir. Bu nedenle, performans yönetimi konusunun birimlere, çalışma gruplarına uygulanması önem arz etmektedir. Burada iki husus öne çıkmaktadır. Bunlar, çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubunun performansına olan katkısı ve çalışma grubunun bir bütün olarak kurumun performansına katkısıdır. Ekip üyelerinin performansı için gerekli yetkinlikler (Uyargil, 2017: 125-128):

- Diğer birim üyelerini anlayabilme,
- Etkileme ve ikna etme yeteneği,
- Vatandaş/müşteri odaklı olma,

- ✦ Uyumlu çalışma,
- ✦ Ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık,
- ✦ Sözlü iletişim kurabilme,
- ✦ Başarı odaklı olma,
- ✦ Kuruma bağlılık olarak sayılabilmektedir.

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

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

3.2. Eğitim

Bilgi toplumunda bilgi teknolojileri ön plana çıktığından, çalışanların becerileri ve iş yapma yöntemleri en önemli rekabet gücü haline gelmiştir. Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, analiz yapma, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması karşısında çalışanların her açıdan geliştirilmesi ve performansın

optimal noktalara ulaştırılabilmesi ancak eğitim faaliyetleri ile mümkün hale gelmiştir (Camgöz, 2004: 258). Performans yönetim sisteminde, hem yöneticilerin yani değerlendiricilerin hem de çalışanların yani değerlendirilenlerin eğitimi, sistemin başarılı olması için önem taşımaktadır. Performans yönetimi eğitim programlarında (Uyargil, 2017: 130-131);

- ✦ Performans değerlendirmesinin amacı ve kullanım alanları,
- ✦ Standartlar,
- ✦ Değerlendirme yöntemi,
- ✦ Ön hazırlıklar,
- ✦ Geri besleme süreci,
- ✦ Eşitlik ve adalet ilkelerine yer verilmesi uygun olacaktır.

3.3. Maaş ve Ücret

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

Performansa dayalı ücret/maaş yaklaşımında, ücret/maaş çalışanın performansı ile ilişkilendirilmiştir. Performansa dayalı maaş/ücret sisteminin uygulandığı kurumlarda ücret artışı, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları ve kazanmaları gereken bir ödül olmaktadır. Bu sistem, çalışanların işlerini daha çok umursamalarını sağlayarak verimlilik artışı ve rekabetçiliği özendirilmektedir (Barutçugil, 2015:242-243).

3.4. Kurumsal Adalet ve İş Yükü Analizi

Çalışanın performansının artırılmasında önemli unsurlardan birisi de kurumsal adalet kavramıdır. Kurumsal adalet, kurumun genel olarak başarısı ile kazanılanların dağıtımı ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan yöntemler ve kurallar ile açıklanabilir. Kurumsal adaletin sağlanmasının, çalışan motivasyonunu ve çalışma performansını pozitif şekilde ve anlamlı olarak etkilediği bilinmektedir. Modern bir performans değerlendirme sisteminde iş yükü analizi yapılarak dikkate alınmaktadır (Uysal, 2014: 92).

Literatürde adalet kavramı, dağıtım adaleti (Değerlendirme sonuçlarının tatminkar olması), prosedür adaleti (Asta sonuçlara ilişkin görüşlerini bildirme imkanı), etkileşim adaleti (Asta açıklama yapılması) olarak üç şekilde değerlendirilmektedir (Uyargil, 2017: 145-146). Bir bankanın genel merkezinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda, kurumsal adalet ile hem çalışan motivasyonu, hem de çalışanın performansı arasında pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir (Uysal, 2014: 92-93).

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

Kurumlarda, etik ortamın kurumsal güven ile yöneticiye güven, kuruma güven, çalışma arkadaşlarına güven gibi alt boyutları ve bireysel performans arasındaki ilişkilere ilişkin yapılan bir araştırma, etik koşullarının sağlandığı bir ortam ile çalışanların kuruma güveni arasındaki ilişkinin olumlu ve güçlü

yönde olduğunu göstermektedir (Özel, 2017: 58). Resmi olmayan ortamlarda toplanılması, yönetici ve çalışan katmanları arasındaki iletişimi geliştirmektedir. Bu durum “biz” ve “onlar” şeklindeki ayrımı ortadan kaldırmakta ve herkesin aynı amaç için çalıştığının kavranmasını sağlayarak statü ayrımlarını ortadan kaldıran bir eşitlik anlayışına götürebilmektedir (Pfeffer, 1995: 40).

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

3.5. Performans Yönetim Sistemi Denetimi

Performans yönetim sisteminin belli aralıklarla denetlenmesi gerekmektedir. Bunun için, ilk değerlendirme döneminin izlenmesi, sonraki dönemlerin dönemsel olarak izlenmesi, sistemden elde edilecek veriler üzerinde yapılacak araştırmalar, tutum araştırmalarının performans yönetimine ilişkin sağladığı verilerden faydalanmak önem taşımaktadır.

3.6. Bilgi Teknolojileri

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

Kurumsal kültür, insan kaynakları yönetimi felsefesi ve uygulamaları, yönetim tarzı, insan kaynakları bilgi sisteminin seçimini, tasarımını ve seçilen sistemin uygulamasını etkilemekte ve belirlemektedir. İnsan kaynakları yö-

netiminde intranet ve otomasyon programları kullanımı artmaktadır. Yüksek teknolojiye sahip kurumlarda, teknoloji insan kaynaklarına ilişkin hizmetlerin kalitesinde ileriye doğru önemli bir adımdır. Bu tür kurumlarda kağıt kullanımı azalmakta, her çalışanın masasında bir bilgisayar bulunmaktadır. Bu şekilde, yöneticiler ve çalışanlar, insan kaynaklarına ilişkin bütün bilgilere anında ulaşabilmektedirler. Etkin ve kurum kültürü ile uyumlu bir bilgi sistemi kullanımı bürokrasinin azaltılmasında olduğu kadar maliyetlerin düşürülmesinde de yarar sağlamaktadır. İnsan kaynakları programları, kurum için hızlı, maliyet etkin uygulama imkanı sağlar. Performans bilgileri ve performans konulu raporlara kolaylıkla ulaşma imkanı tanır (Bingöl, 2014: 660-662).

3.7. Teşkilat Yapısı ve Kurum Kültürü

Kurum organizasyon yapısında matris tipi, fonksiyonel ya da bölüm esasına dayalı organizasyon modellerinden hangisinin tercih edildiği, kurumsal ve bireysel performansı doğrudan etkilemektedir.

Kurum organizasyon yapısının iş tatmini ve strese olan etkilerine ilişkin yapılan araştırmalarda, karar süreçlerine katılma imkanı sunan kurumların daha az strese neden olduğu belirlenmiştir. Merkezi olmayan kurumlarda çalışanların katılım faaliyetleriyle kurumun başarısında pay sahibi olma duyguları gelişmekte, kuruma bağlılık ve iletişim kalitesi artmaktadır. Çalışanların karar süreçlerine katılımının yeterli olmadığı kurumlarda iş tatmininin azaldığı ve stres oluştuğu, çalışanların sağlığının bozulması ile içki, tütün ve diğer zarar verici madde kullanımı oluşabildiği, depresyon, devamsızlığın ve işten ayrılmaların artması gibi olumsuz durumlarla karşılaşılabilirdiği, iletişim kanallarının etkin olmamasının stresli bir iş ortamı oluşmasına neden olabildiği belirtilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 41). Hiyerarşik kurumlar, yönetici-çalışan ilişkilerinde bir resmiyet ve mesafe gerektirdiğinden çalışanlar daha fazla stres hissedebilmektedirler (Yılmazgil, 2012: 138).

Performans yönetim sisteminin tasarımı ve uygulaması, kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Her kültürün performansa yönelik yaklaşımı, eşitliğe bakışı, bireysellik ve toplumsallık seviyesi, değer ve normları farklıdır. Her kurum bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir kültüre sahiptirler. Kurum kültürü, öncelikle

üst yönetim tarafından şekillendirilir ve kurumun kişiliği haline gelir. Kurumsal kültürün çalışanların ve kurumun performansında önemli bir etkisi vardır. Kurum iklimi, çalışanların özellikleri ile kurum kültürü arasındaki uyumu ifade etmektedir. Kurum iklimi, çalışanların beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algıları neticesinde oluşan genel bir durumdur. Eğer kurum kültürü, çalışanların değerleriyle çatışıyorsa kurumsal iklim olumsuz olacaktır. Kurumsal iklimin iyi olmadığı kurumlarda, çalışanların stresli, mutsuz olabilmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2006: 42). Kurumun kurumsal kültürü performansı etkilemektedir.

3.8. Motivasyon

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

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

şana bu fırsatı tanımak gerekir. Performans değerlendirmesi hiç yapmayan ya da gereği gibi yapmayan kurumlar, çalışanların motivasyonunu yükseltmekte, onların kapasitelerinden yararlanarak kurumsal etkinliği artırmakta zorluklarla karşılaşabilmektedir (Tunçer, 2013: 87, 92-93). Sonuç olarak, güveni azalan çalışanın motivasyonu düşebilmekte ve kurumsal bağlılığı zayıflayabilmektedir.

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

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

3.9. Stres Düzeyi

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

Stres konusunda araştırmalarıyla bilinen bilim adamı Hans Selye'ye göre ise stres, vücudun üzerindeki baskılara verdiği tepkidir. Bu tanıma göre üzüntü, korku gibi duygular strese neden olabilir. Selye, tüm streslerin zararlı olmadığını belirterek "iyi stres" kavramına dikkat çekmiştir. İyi stres, zevkli ve kişiye tatmin sağlayan duygu kaynağı olup, davranışsal performansı artırmaktadır.

“Kötü stres” ise zarar veren bir durumdur ve endişe, korku, üzüntü gibi hisleri de içermektedir (Yılmazgil, 2012: 130). Çalışan performansını olumsuz etkileyen, çalışma ortamını bozan bir diğer kavram mobbing (yıldırma, psikolojik şiddet) olup, kurum yönetiminin bu konuda gerekli önlemleri alması önemlidir. Çalışanın hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği çalışma ortamı, stresten uzak, yıldıri ve baskının olmadığı bir ortam ise, performans ve kuruma bağlılık artmaktadır. Kurumlarda yıldırmanın, kurumun amaçlarına ulaşmada önemli bir engel oluşturacağı dikkate alınmalıdır (Uysal, 2014: 93).

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

3.10. İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sadece bir kontrol işlemi değildir. Yönetim açısından bakıldığında, idarenin veya yönetim süreçlerinin, çalışan açısından bakıldığında ise iş, faaliyet veya sürecin tümüne hakim olmayı ifade etmektedir. Bu nedenle birçok kaynakta iç kontrol, yönetim kontrolü kavramı ile hemen hemen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Bülbul, 2009: 3). 26/12/2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile kamu kurumları için zorunlu tutulan kamu iç kontrol standartlarına bakıldığında, 3.6. numaralı şartın, “Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.” şeklinde, 3.7. numaralı şartın ise “Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans

gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.” şeklinde belirlendiği görülmektedir (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

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

3.11. Kalite Çalışmaları

Bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının en öncelikli amacı, kamu hizmeti sunumunda kaliteyi iyileştirmek olmalıdır. Performansı yakalamak için kalite, maliyet ve müşteri memnuniyeti ile birlikte çalışan memnuniyeti-

ti de sağlanmalıdır (Choudhary, 2014: 60). Kamu çalışanlarının performansı ile kalite çalışmaları arasındaki olumlu bağlantı dikkate alınmalıdır.

3.12. Yönetişim

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

- ✦ Benzer kurumlar arası karşılaştırma
- ✦ Kurum içi karşılaştırma
- ✦ Hedeflere göre karşılaştırma
- ✦ Aynı kurumun geçmiş performansı ile karşılaştırma
- ✦ Özel sektör ile karşılaştırma şeklinde uygulanabilmektedir.

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

3.13. Sorumluluk Alma ve İnisiyatif Kullanma

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

Kamu çalışanları için değerlendirmeye alınacak “kişilik özellikleri” içerisinde, çalışanların tutum, sağduyu, dış görünüş, inisiyatif, çalışma arkadaşlarına karşı tavrı, işbirliği isteği, güvenilirliği, ağır başlılığı sayılmaktadır (Bingöl, 2014: 381-383).

3.14. Çalışma Saatleri

Kurumlarda çalışma süreleri ile dinlenme molaları sıklığı ve süresi, çalışma ortamını etkilemekte, çalışanların iç huzuru üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bazı araştırmalara göre, insan fizyolojisine en uygun çalışma süresi günlük en çok 7,5 saattir. Bu nedenle, çalışma sürelerini uzatarak ya da mola süreleri kısaltılarak fazla mesai yaptırmak çalışanların iş kazası yapmasına neden olabilmektedir. Çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçları dikkate alınmadan fazla mesai yaptırılması halinde iş performansı ve çalışma saatleri arasındaki denge bozularak çalışanlarda yorgunluk ve stres durumu ortaya çıkabilir, bu durum da bireysel performans olumsuz etkileyebilir. Bu durum da fazla mesai ile hedeflenen performans artışının gerçekleşmemesi ve ekstra bazı sorunlar ortaya çıkması demektir (Soysal, 2009: 22).

3.15. Elektronik Performans

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

- İşgücü tasarrufu sağlamaktadır.

- Kullanımı rahat ve kolay olup değerlendirme sürecini hızlandırmakta, sonuçların çalışanlara yansımaları daha hızlı olmaktadır.
- Hesaplamaların otomatik yapılmasını ve verilerin saklanmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların geçmiş performansının hızla görülmesi ve karşılaştırmanın kolaylıkla yapılabilmesini sağlamakta, analize imkan vermektedir.
- Sisteme ancak bir şifre ile giriş mümkün olduğundan daha güvenlidir.
- Kriterlerin belirlenmesi ve takibi kolaylıkla yapılabilmektedir.

4. SAĞLIK BAKANLIĞINDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Anket araştırmasına Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan 263 kamu çalışanı katılmıştır.

4.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan 263 kamu çalışanın katılımı ile yapılan anket çalışmasında, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada, anketin 13. Bölümü kullanılmıştır. Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının kullanım alanlarına ilişkin 13 soru yöneltilmiş olup 263 katılımcının anket formlarından elde edilen veriler SPSS 21 programına aktarılarak analiz edilmiştir.

4.2. Anket Katılımcılarına İlişkin Genel Bilgiler

Ankete katılanların yaş aralığı, cinsiyeti, eğitim, gelir durumu, hizmet süresi, pozisyonu gibi bilgiler Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2. Anket Katılımcıları Genel Bilgiler

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

4.3. Anket Araştırmasının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anketin genel güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha değerinin %94,6 olduğu Tablo 3'te gösterilmekte olup anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Anket Genel Güvenilirlik Oranı

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		
,946	,958	83		
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
2050,648	17,276	82	181	,000

Tablo 4'te gösterildiği gibi KMO değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analize uygun olduğunu göstermektedir. Küresellik varsayımını test eden değeri= 15404,04 olarak hesaplanmıştır. Bu değere karşılık gelen p değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan değerlerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Örneklem Yeterliliği KMO and Barlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	15404,084
	Df	3486
	Sig.	,000

4.4. Bireysel Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Uygulama Alanlarına İlişkin Anket Araştırması Sonuçları

Anket araştırmasının 13. Bölümünde katılımcılara BPD sonuçlarının uygulama alanlarına ilişkin 13 adet soru yöneltilmiştir.

4.4.1. Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Tablo 5'te görüldüğü gibi, katılımcıların % 36,88'i, performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacağına ilişkin ifadeye katıldığını, % 38,4'ü kısmen katıldığını, % 9,89'u fikri olmadığını, % 6,46'sı kısmen katılmadığını, % 8,37'si katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 5. Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performansları artacaktır.	Katılıyorum	97	36,88
	Kısmen Katılıyorum	101	38,4
	Fikrim Yok	26	9,89
	Kısmen Katılmıyorum	17	6,46
	Katılmıyorum	22	8,37

Varsayım: Bireysel performansı yüksek olan personelin ödüllendirilmesi halinde, çalışanların bireysel performanslarının artacağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD'nin sonuçlarının kullanımı halinde bireysel performansın olumlu etkileneceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır. Aşağıda gösterilen H0 ve H1 hipotezleri oluşturulmuştur.

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

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

Tablo 6'da görüldüğü gibi, p değeri (sig. değeri) 0,00 <0.05 olduğu ve ifadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 3,89 olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Yani Bireysel performansı

yüksek personelin ödüllendirilmesi ile çalışanların bireysel performansın yüksek olması arasında anlamlı bir fark olduğuna dair ifadenin ortalama değeri anlamlı bir derecede 3'ten büyüktür. Bu nedenle, bireysel performansı yüksek olan personelin ödüllendirilmesi halinde, çalışanların bireysel performanslarının artacağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap verdiği, bu durumun BPD sonuçlarının *ödüllendirme şeklinde kullanımının bireysel performansı* olumlu etkileyeceğine dair önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi

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

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

4.4.2. Maaş-Ücret Artışı, Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Tablo 7'de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 47,15'i, bireysel performans değerlendirmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 32,32'si kısmen katıldığını, % 9,13'ü fikri olmadığını, % 7,22'si kısmen katılmadığını, % 4,18'i katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 7. Maaş-Ücret Artışı ile Ödüllendirme-Bireysel Performans İlişkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesi, çalışanların bireysel performanslarını artıracaktır.	Katılıyorum	124	47,15
	Kısmen Katılıyorum	85	32,32
	Fikrim Yok	24	9,13
	Kısmen Katılmıyorum	19	7,22
	Katılmıyorum	11	4,18

Varsayım: Bireysel performans değerlendirme yapılarak sonuçlarının çalışanların maaşını etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin BPD sonuçlarının maaş ya da ücreti etkilemesinin bireysel performansın artışını olumlu yönde etkileyeceğine dair önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır. Aşağıda gösterilen H0 ve H1 hipotezleri oluşturulmuştur.

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

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

Tablo 8'de görüldüğü gibi, p değeri (sig. değeri) $0,00 < 0,05$ olduğundan ve ifadenin ortalama değeri 5'li likert ölçeğinde 4,11 olduğu için H0 hipotezi reddedilir. Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmaktadır. Yani Bireysel performans değerlendirme sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesi ile çalışanların bireysel performanslarının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair ifadenin ortalama değeri anlamlı derecede 3'ten büyüktür. Bireysel performans değerlendirme yapılarak sonuçlarının çalışanların maaşını ya da ücretini etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap verdiği, bu

durumun BPD sonuçlarının maaş ya da ücreti etkilemesinin bireysel performansın artışı olumlu yönde etkileyeceğine dair önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Hipoteze İlişkin Tek Örnek Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Error Mean		
13.2."Bireysel performans değerlendirilmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracaktır." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	263	4,11	1,105	,068		
One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed) Lower	Mean Difference Upper	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
13.2."Bireysel performans değerlendirilmesi yapılarak sonuçlarının maaş/ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracaktır." ifadesine ne ölçüde katılırsınız?	60,333	262	,000	4,110	3,98	4,24

4.4.3. Maaş-Ücret Artışı İle Ödüllendirmenin Etkinliği

Tablo 9'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 47,15'i, bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi yöntemlerinden maaş/ücret artışı ile ödüllendirme yöntemi uygulanmasının, kamu çalışanlarının bireysel performansının artması açısından diğer ödüllendirme yöntemlerine göre daha

etkili olacağına dair ifadeye katıldığını, % 32,32'si kısmen katıldığını, % 9,51'i fikri olmadığını, % 6,08'i kısmen katılmadığını, % 4,94'ü katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, bireysel performans değerlendirilmesi sonucunda, maaş ya da ücret artışı ile ödüllendirmenin diğer yöntemlere göre daha etkili olduğuna dair bir algı olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Maaş-Ücret Artışı İle Ödüllendirmenin Etkinliği

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi yöntemlerinden maaş/ücret artışı ile ödüllendirme yöntemi uygulanmasının, kamu çalışanlarının bireysel performansının artması açısından diğer ödüllendirme yöntemlerine göre daha etkili olacaktır.	Katılıyorum	124	47,15
	Kısmen Katılıyorum	85	32,32
	Fikrim Yok	25	9,51
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	13	4,94

4.4.4. BPD Sonuçları ve Görevde Yükselme

Tablo 10'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 57,41'i bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, "Görevde Yükselme" işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 25,86'sı kısmen katıldığını, % 8,37'si fikri olmadığını, % 4,18'i kısmen katılmadığını, % 4,18'i katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının görevde yükselme işlemlerinde dikkate alınmasının genel olarak kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 10. BPD Sonuçları ve Görevde Yükselme

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sonuçları, "Görevde Yükselme" işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	151	57,41
	Kısmen Katılıyorum	68	25,86
	Fikrim Yok	22	8,37
	Kısmen Katılmıyorum	11	4,18
	Katılmıyorum	11	4,18

4.4.5. BPD Sonuçları ve Görevden Çıkarma

Tablo 11’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 20,91’i, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Görevden Çıkarma” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 23,57’si kısmen katıldığını, % 15,97’si fikri olmadığını, % 14,83’ü kısmen katılmadığını, % 24,71’i katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, “Görevden Çıkarma” işlemlerinde dikkate alınmasının genel kabul görmediği söylenebilir.

Tablo 11. BPD Sonuçları ve Görevden Çıkarma

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçları, “Görevden Çıkarma” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	55	20,91
	Kısmen Katılıyorum	62	23,57
	Fikrim Yok	42	15,97
	Kısmen Katılmıyorum	39	14,83
	Katılmıyorum	65	24,71

4.4.6. BPD Sonuçları ve Görev Değişikliği

Tablo 12’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 28,14’ü, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Görev ya da görev yeri değiştirme” işlemlerinde dikkate alınmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 35,74’ü kısmen katıldığını, % 10,65’i fikri olmadığını, % 11,03’ü kısmen katılmadığını, % 14,45’i katılmadığını belirtmişlerdir. Buna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, “Görev ya da görev yeri değiştirme” işlemlerinde dikkate alınmasının, görevde yükselme işlemlerinde dikkate alınmasına göre daha düşük düzeyde kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 12. BPD Sonuçları ve Görev Değişikliği

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, "Görev ya da görev yeri değiştirme" işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	74	28,14
	Kısmen Katılıyorum	94	35,74
	Fikrim Yok	28	10,65
	Kısmen Katılmıyorum	29	11,03
	Katılmıyorum	38	14,45

4.4.7. BPD Sonuçları ve Yurt Dışı Görevlendirme

Tablo 13'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 41,06'sı, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, "Yurt içi ve özellikle yurt dışı görevlendirme" işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 34,22'si kısmen katıldığını, % 10,27'si fikri olmadığını, % 6,08'i kısmen katılmadığını, % 8,37'si katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, "Yurtdışı görevlendirme" işlemlerinde dikkate alınmasının genel kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 13. BPD Sonuçları ve Yurt Dışı Görevlendirme

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, "Yurt içi ve özellikle yurt dışı görevlendirme" işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	108	41,06
	Kısmen Katılıyorum	90	34,22
	Fikrim Yok	27	10,27
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	22	8,37

4.4.8. BPD Sonuçları ve Yetki/Sorumluluk

Tablo 14'te görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 42,59'u, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, "Yetki ve Sorumlulukla-

rın Artırılması ya da Azaltılması” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 37,26’sı kısmen katıldığını, % 8,75’i fikri olmadığını, % 6,08’i kısmen katılmadığını, % 5,32’si katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, “Yetki ve sorumluluk” belirlenmesinde dikkate alınmasının genel kabul gördüğü söylenebilir.

Tablo 14. BPD Sonuçları ve Yetki/Sorumluluk

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Yetki ve Sorumlulukların Artırılması ya da Azaltılması” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	112	42,59
	Kısmen Katılıyorum	98	37,26
	Fikrim Yok	23	8,75
	Kısmen Katılmıyorum	16	6,08
	Katılmıyorum	14	5,32

4.4.9. BPD ve Dönem Süresince Maaş ve Ücret Artışı

Tablo 15’te görüldüğü gibi, katılımcıların % 42,97’si, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, “Bireysel performans göstergelerinin yüksek olması halinde değerlendirme periyodu boyunca maaş/ücret artışı” işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 36,88’i kısmen katıldığını, % 9,51’i fikri olmadığını, % 5,7’si kısmen katılmadığını, % 4,94’ü katılmadığını belirtmiştir. Bu sonucun, Tablo 8’de test edilen H1 hipotezini desteklediği söylenebilir.

Tablo 15. BPD ve Dönem Süresince Maaş/Ücret Artışı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, “Bireysel performans göstergelerinin yüksek olması halinde değerlendirme periyodu boyunca maaş/ücret artışı” işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	113	42,97
	Kısmen Katılıyorum	97	36,88
	Fikrim Yok	25	9,51
	Kısmen Katılmıyorum	15	5,7
	Katılmıyorum	13	4,94

4.4.10. BPD ve Performans İkramesi Ödülü

Tablo 16'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların, % 43,73'ü bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, "Her değerlendirme döneminde bireysel performansın yüksek olması halinde her dönem için bir defaya mahsus Performans İkramesi Ödülü" işlemlerinde dikkate alınmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 33,84'ü kısmen katıldığını, % 9,89'u fikri olmadığını, % 5,7'si kısmen katılmadığını, % 6,84'ü katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarına göre ikramiyeye verilmesinin etkin bir araç olarak kullanılabileceğini gösterdiği söylenebilir.

Tablo 16. BPD ve Performans İkramesi Ödülü

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, "Her değerlendirme döneminde bireysel performansın yüksek olması halinde her dönem için bir defaya mahsus Performans İkramesi Ödülü" işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	115	43,73
	Kısmen Katılıyorum	89	33,84
	Fikrim Yok	26	9,89
	Kısmen Katılmıyorum	15	5,7
	Katılmıyorum	18	6,84

4.4.11. BPD ve Parasal Olmayan Ödüller

Tablo 17'de görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 46,77'si, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, "Parasal Olmayan Ödüller (Teşekkür, Takdir, İzin)" işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 32,7'si kısmen katıldığını, % 7,22'si fikri olmadığını, % 4,94'ü kısmen katılmadığını, % 8,37'si katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, ödüllendirilmesinde parasal olmayan ödüllerin de parasal ödüller kadar etkili olacağı algısının olduğu söylenebilir.

Tablo 17. BPD ve Parasal Olmayan Ödüller

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, "Parasal Olmayan Ödüller (Teşekkür, Takdir, İzin)" işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	123	46,77
	Kısmen Katılıyorum	86	32,7
	Fikrim Yok	19	7,22
	Kısmen Katılmıyorum	13	4,94
	Katılmıyorum	22	8,37

4.4.12. BPD ve Eğitim İhtiyaç Analizi

Tablo 18'de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 63,5'i, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, özellikle performansı düşük bulunan çalışan için "Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi" işlemlerinde dikkate alınmasına ilişkin ifadeye katıldığını, % 24,33'ü kısmen katıldığını, % 7,22'si fikri olmadığını, % 2,66'sı kısmen katılmadığını, % 2,28'i katılmadığını belirtmiştir. Buna göre, eğitim ihtiyaç analizinin de bireysel performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları arasında önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Tablo 18. BPD ve Eğitim İhtiyaç Analizi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçları, özellikle performansı düşük bulunan çalışan için "Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi" işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	167	63,5
	Kısmen Katılıyorum	64	24,33
	Fikrim Yok	19	7,22
	Kısmen Katılmıyorum	7	2,66
	Katılmıyorum	6	2,28

4.4.13. BPD ve Stratejik Planlama

Tablo 19'da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 51,71'i, bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, "Stratejik Planlama"

işlemlerinde dikkate alınmasına dair ifadeye katıldığını, % 30,04'ü kısmen katıldığını, % 12,93'ü fikri olmadığını, % 2,28'i kısmen katılmadığını, % 3,04'ü katılmadığını belirtmiştir. Bu durumun, bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının stratejik planlama işlemlerinde dikkate alınmasının önemine işaret ettiği söylenebilir.

Tablo 19. BPD ve Stratejik Planlama

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçları, "Stratejik Planlama" işlemlerinde dikkate alınmalıdır.	Katılıyorum	136	51,71
	Kısmen Katılıyorum	79	30,04
	Fikrim Yok	34	12,93
	Kısmen Katılmıyorum	6	2,28
	Katılmıyorum	8	3,04

SONUÇ

Kalkınma planı, orta vadeli program gibi üst politika belgeleri ile yasal ya da yönetsel düzenlemelerde yer almaya başlayan kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesi uygulamaları, kamu kurumlarında yaygınlaşmaktadır. Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarının, performansın geliştirilmesine ve doğru yönetsel kararlar alınmasına katkı sağlamak amacıyla kullanılması önemlidir. Bu nedenle çalışmada, performans değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda kullanılacağına değerlendirilmesi ve performans unsurlarının ortaya konması amaçlanmıştır. Yöneticiler tarafından, kamu çalışanlarının bireysel performanslarının yeterli düzeyde olmasının sağlanması için ekip ve kurumsal performans, eğitim, maaş ya da ücret, iş yükü analizi ve kurumsal adalet, bilgi teknolojileri kullanımı, teşkilat yapısı ve kurum kültürü, motivasyon, stres düzeyi, iç kontrol sistemi, kalite çalışmaları, yönetim, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma, e-performans, çalışma saatleri gibi performans etkileyen unsurların etkin şekilde yönetilmesi önerilmektedir.

Bireysel performansı yüksek olan personelin ödüllendirilmesi halinde, çalışanların bireysel performanslarının artacağına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme şeklinde kullanımının bireysel performansı olumlu etkileyeceğine dair önemli bir gösterge olduğu; performans değerlendirmesi sonuçlarının çalışanların maaşını ya da ücretini etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığına dair soruya anket katılımcılarının anlamlı bir çoğunluğunun olumlu cevap vermesinin performans değerlendirme sonucunun maaş ya da ücreti etkilemesinin bireysel performansın artışını olumlu yönde etkileyebileceğine dair önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireysel performans değerlendirme sistemi sonuçlarının uygulama alanlarına ilişkin olarak; anket araştırmasına katılan Sağlık Bakanlığı çalışanlarının yaklaşık % 75'i bireysel performansı yüksek personelin ödüllendirilmesi halinde, bütün çalışanların bireysel performanslarının artacağı, % 79'u bireysel performans değerlendirme sonuçlarının maaş ya da ücreti etkilemesinin, çalışanların bireysel performanslarını artıracığı, yaklaşık % 79'u maaş/ücret artışı ile ödüllendirme yöntemi uygulanmasının, kamu çalışanlarının bireysel performansının artması açısından diğer ödüllendirme yöntemlerine göre daha etkili olacağını belirtmişlerdir. Bu kapsamda, performans değerlendirme sonuçlarının özellikle de performansın ödüllendirilmesi şeklinde işleme konmasının Sağlık Bakanlığı kamu çalışanları arasında genel kabul gördüğü söylenebilir.

Anket araştırmasına katılanların yaklaşık % 88'i performans değerlendirme sonuçlarının, görevde yükselme işlemlerinde, yaklaşık 75'i yurt içi ve özellikle yurt dışı görevlendirme işlemlerinde, yaklaşık % 80'i yetki ve sorumlulukların artırılması ya da azaltılması" işlemlerinde, yaklaşık % 80'i değerlendirme periyodu boyunca maaş/ücret artışı işlemlerinde, yaklaşık % 77'si her değerlendirme döneminde her dönem için bir defaya mahsus performans ikramiyesi ödülü işlemlerinde, yaklaşık % 79'u, parasal olmayan ödüller verilmesi işlemlerinde dikkate alınması, yaklaşık 88'i eğitim ihtiyacının belirlenmesi işlemlerinde, yaklaşık % 82'si stratejik planlama işlemlerinde dikkate alınması gerektiği görüşüne tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiş buna karşın yaklaşık % 44'ü görevden çıkarma işlemlerinde ve yaklaşık % 54'ü görev ya da görev yeri

değiştirme işlemlerinde dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda, performans değerlendirme sonuçlarının özellikle de görevden çıkarma ya da görev ya da görev değişikliği şeklinde işleme konmasının Sağlık Bakanlığı kamu çalışanları arasında kabul görmediği söylenebilir.

Bireysel performans değerlendirme sonuçlarının, başarı halinde maaş/ücret artışı, ikramiye verilmesi, görevde yükselme, yurt dışı görevlendirme, yetki ve sorumlulukların artırılması, parasal olmayan ödüller verilmesi işlemlerinde ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile stratejik planlama işlemlerinde dikkate alınmasının bireysel performansın artırılmasında etkili olabileceği; performans değerlendirme sonuçlarının doğru alanlarda özellikle de performansın ödüllendirilmesi şeklinde uygulanması ile bireysel performansı etkileyen unsurların etkin şekilde kullanılmasının, kamu çalışanlarının bireysel performanslarının artırılmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

AKYOL, Evrim Mayatürk (2011). **Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara.

AKTAN, Coşkun Can (2003). **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BAKAN, İsmail ve Hakan Kelleroğlu (2003). "Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2003, Cilt:8, S.1.

BALTAŞ, Acar (2009). İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet (2015). **Performans Yönetimi**, 3. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BİNGÖL, Dursun (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.

BUDAK, Gönül (2016). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık Ankara.

BÜLBÜL, Mehmet (2009). "İç Kontrol Konulu Söyleşi", **Denetim Dergisi**, 3. Sayı.

CAMGÖZ, Songül (2004). *İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.*

CHOUDHARY, Ganesh B. (2014). "A Study on Employee Performance Appraisal in Health Care", *Asian Journal of Management Sciences*, 02 (03 (Special Issue)).

ÇETİN, Canan (2014). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, 4. Baskı, Beta Yayım, İstanbul.

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

DEMİR, Rıza (2013). *Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DEMİRBAŞ, Köksal (2013). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yalova.

ERBAŞ, M. Serdar (2015). *Kamu Kurumları ve Kalkınma Ajanslarında İç Kontrol Sistemi ve Akreditasyon*, Çizgi Yayınevi, Konya.

ERYILMAZ, Bilal (2015). *Kamu Yönetimi*, 8. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

GÖKSEL, Aykut (2013). **Performans Değerleme Sistemi Tasarımı ve Uygulama Araçları Geliştirilmesi Örneği**, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.

GÖZE, Dilek (2008). **Kamu Mali Yönetiminde Performansın Yönetilmesi, İç Kontrolün Kurumsal Performansa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren ve A. Bircan Öztemiz (2005). “**Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi**”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1.

HALİS, Muhlis ve Mehmet Tekinkuş (2003). “**Kamuda Performans Yönetimi**”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editörler: Asım BALCI, Ahmet NOHUTÇU vd., Seçkin Yayıncılık, Ankara.

KAKAN, Gamze (2010). **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

KARAHAN, Atilla ve Ersan Özgür (2011). **Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi**, 2. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.

LUECKE, Richard (2015). **Performans Yönetimi**, Çeviren: Aslı Özer, İş Bankası Yayınları, İstanbul.

ÖZEL, Agit Ferhat (2017). **Sağlık Çalışanlarının Etik İklim Algısının Örgütsel Güven ve Bireysel Performansa Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.

ÖZUTKU, Hatice; Gülsüm Gürler Hazman; Abdülkerim Çalışkan ve Hümeýra Töre Başat (2013). “**Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Afyon Belediyesinde Bir Araştırma**”, **Türk İdare Dergisi**, 2013, 476. Sayı, Sayfa: 151-180, Ankara.

PAKSOY, H. Mustafa; Erhan Kılınç ve Hüseyin Koçarslan (2013). “Ücret ve Ödül Yönetimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Editörler: Oya ERDİL, Hatice ÖZUTKU, Elma Basım, İstanbul.

PFEFFER, Jeffrey (1995). **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 1.Baskı, Gençlik Yayınları, İstanbul.

SAVCI, İlkyay (2011). **Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

SCHULER, Randall S. (1995). **Managing Human Resources**, 5. Baskı, West Publishing Company, USA/Newyork.

SOYSAL, Abdullah (2009). “İş Yaşamında Stres”, Çimento İşveren Dergisi, Mayıs-2009 Sayısı.

STARONOVA, Katarina (2017). “Avrupa Birliği Üye Ülkeler ve Avrupa Komisyonunda Bireysel Performans Değerlendirmesi Raporu, https://www.academia.edu/34445614/PERFORMANCE_APPRAISAL_IN_THE_EU_MEMBER_STATES_AND_THE_EUROPEAN_COMMISSION; (Erişim Tarihi: 26/12/2020).

ŞİMŞEK, M. Şerif; Adnan Çelik ve Tahir Akgemci (2014). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.

TELLİ, Eda (2015). “Kayırmacılık (Nepotizm)”, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular, Editör: Agah Sinan ÜNSAR, Paradigma Akademi, Çanakkale.

TOZLU, Ahmet (2014). **Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi**, 2014 Ağustos ayı, Yayın No:2908.

TUNÇER, Polat (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 88, Ocak-Mart 2013.

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

UYARGİL, Cavide (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul.

UYARGİL, Cavide (2017). *Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi*, 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

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

YAVUZ, Abdullah Fatih ve Christina Niforou (2014). *Performance Appraisal Systems and Motivation: A Study of Turkish Employees*. University of Birmingham, Birmingham Business School, England.

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

YILMAZ, Tuncay (2004). *Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye’de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

YILMAZ, Abdullah ve Süleyman Ekici (2006). *Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Y. 2006, C.11, S.1, S.31.58.

YILMAZGİL, Sema Müge (2012). **Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HUKUKSAL KAYNAKLAR

Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (1 nolu), T.C. Resmi Gazete, 30474 sayılı, 10 Temmuz 2018.

Devlet Memurları Kanunu (657 sayılı),

(1965), T.C. Resmi Gazete, 12056 sayılı, 23 Temmuz 1965

Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 5018 sayılı, (2003). T.C. Resmi Gazete, 25326 sayılı, 24 Aralık 2003.

Kalkınma Planı (10.) (2014-2018 Arası), <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalkinma%20Planı.pdf>, (Erişim Tarihi: 03/11/2020).

Kalkınma Planı (11.), (2019-2023 Arası), file:///C:/Users/ASUS/Desktop/ON_BIRINCI_KALKINMA-PLANI_2019-2023.pdf; (Erişim Tarihi: 03/11/2020).

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, (2007), T.C. Resmi Gazete, 26738 sayılı, 26 Aralık 2007.

Orta Vadeli Program (2018-2020), <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yayinlar/Attachments/783/Orta%20Vadeli%20Program%202018-2020.pdf>, (Erişim Tarihi: 30/09/2020).

Sağlık Bakanlığı Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Yönergesi, Erişim: <https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/31432,yoner-geekcfb62d08-e140-4b4c-9193-6ee5d624b1e8pdf.pdf?0>, (Erişim Tarihi: 03/11/2020).



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI

Toplantı Sayısı : 42	Toplantı Tarihi: 27/08/2018
Karar Sayısı : 2018/11	

Üniversitemiz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığında doktora yapmakta olan Muhammet Serdar ERBAŞ'ın "Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları ile Yapılan Bir Çalışma" isimli araştırma projesi ile ilgili 08/08/2018 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü. Başvuru dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, araştırmanın gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Raif PARLAKKAYA

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanı



T.C. Sağlık Bakanlığı

Sayı : 98417920
Konu : Araştırma İzni

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

SAĞLIK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ - AR-GE VE
SAĞLIK SİSTEMLERİ GELİŞTİRME DAİRESİ
BAKANLIĞI



99762020

Sayın M. Serdar ERBAŞ
T.C. Sağlık Bakanlığı Bilkent Yerleşkesi, Üniversiteler Mahallesi
Dumlupınar Bulvarı 6001. Cadde No:9
06800 Çankaya/Ankara

İlgi : 14.09.2018 tarihli ve 152290 sayılı dilekçeniz.

İlgi sayılı dilekçe ile anket çalışmasının uygulanacağı yerin ita amirinin bilgilendirilmesinin yazılı olarak yapılmasına gerek olup olmadığı, yerine ita amirinin sözlü olarak bilgilendirilmesinin yeterli olup olmayacağı konusundaki görüşümüzün bildirilmesi belirtilmiştir.

Bu hususta anket çalışmasının uygulanacağı yerin amirinin sözlü olarak bildirilmesinin yeterli olacağı hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Sevil SERİN
Bakan a.
Genel Müdür Yardımcısı