



Kamu Personeli Bireysel Performans Değerlendirmesi: “Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli”

Kamil Ufuk BİLGİN*
Veysel SEVİM**

Öz

Kamu yönetimi başarısında, kamu personeli bireysel iş performanslarının önemli bir payı bulunmaktadır. Ancak kurumlardaki bireysel performans etkileyen faktörler çok ve etkileşimi karmaşık olduğundan, bu faktörlerin sayısal ifadesi oldukça önemli ve güçtür. Bu nedenle bireysel iş performansının, kuruma göre geliştirilecek sayısal modelle hesaplanmasında fayda vardır. Çalışmanın amacı, Türk kamu yönetiminde, özellikle bakanlık personelinin bireysel iş performansının hesaplanması için geliştirilmiş, rasyonel ve açık sayısal modelin uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktır. “Ağırlıklı Performans Puanlama” adı verilen modelde, erişilebilir bir ortamda, öncelikle birim amirince “İş Kayıt Tablosu” oluşturulmalıdır. Tabloya iş, işlem, süreleri, personel, önceliği, iş yükü ve tamamlayan personelin performansı sayısal olarak kaydedilmektedir. Daha sonra, personelin önceden belirlenen bir dönemde tamamlamış olduğu işlerin performans değerleri kullanılarak, bireysel performans değeri hesaplanmaktadır. Uygulaması, modelin kurulup sistemli işleyişi sonra kolaylaşabilen ve yöneticiye personelinin performansı hakkında bilgi veren bu sayısal denetim modelinin, geliştirilmeye açık bir model olarak örnek alınması beklenir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Personeli Performans Yönetimi, Bireysel Performans, Ağırlıklı Performans Puanlama.

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Public Personnel Individual Performance Evaluation: “Weighted Performance Scoring Model”

Abstract

Individual job performance of civil servants has a significant share in the success of public administration. However, since the factors affecting individual performance in institutions are many and their interaction is complex, the numerical expression of these factors is very important and difficult. For this reason, it is useful to calculate individual job performance with a numerical model to be improved according to the institution. The aim of this study is to demonstrate that a rational and clear numerical model developed for calculating the individual job performance of ministry personnel is applicable in Turkish public administration. In this model, called “Weighted Performance Scoring”, first of all, “Job Record Table” should be created by the unit supervisor in an accessible. The job, operations, process, durations, personnel, priority, workload, and performance of the completed personnel are recorded numerically in the table. Then, the individual performance value is calculated by using the performance values of the works completed by the personnel in a predetermined period. It is expected that this numerical model, whose application can be facilitated after the establishment and systematic functioning of the model, and which gives the manager information about the performance of his personnel, will be taken as an example as a method open to development.

Keywords: Public Personnel Performance Management, Individual Performance, Weighted Performance Score.

Article Type: Research Article

* Prof.Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üni. İ.İ.B.F., kamil.bilgin@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5715-5466.

**Ulaştırma ve Haberleşme Uzm., Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, veysel.sevim@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3631-9465.

1. GİRİŞ

Dünya genelinde yaklaşık çeyrek asırlık kamu performans yönetimi çalışmalarına karşın, uygulamada çeşitli sorunlar devam etmektedir (Antony ve diğer, 2009). Oysa kamu kurumlarında performansın gerek kurumsal kapsamda, gerekse bireysel ölçekte yönetimi, geleneksel kamu yönetimi anlayış ve uygulamalarına getirilen eleştiriler sonucunda ortaya çıkan kamusal bir sorumluluktur (Bilgin, 2020: 195). Bu sorumluluk, kamu hizmetlerinin yönetiminde yerinden yönetim anlayışının öne çıkması; toplam kalite yönetimi, yeni kamu yönetimi ve küreselleşme gibi yeni yaklaşım ve uygulamaların da etkisiyle, kamu yönetimi anlayışında bazı değişim ve gelişmelere neden olmuştur. Örneğin kamu kurumlarında kurumsal performans yönetim süreci önem kazanmıştır (bkz.Usta, 2014). Çünkü kamu performans yönetimini, uyum ve erişim gerektiren kurumsal politikalar, stratejiler ve teknikler olarak belirleyip, yönetici ve personelin dikkatini bu yöndeki kurumsal iyileştirmelere çekmek gerekmektedir (Andrews, 2014: 3).

Aslında kamu kurumlarında kurumsal ve bu kapsamda bireysel performans değerlendirme yapmak, oldukça güçtür. Çünkü bu bileşenlerin başında ‘*kamu yararı*’ ilkesi gereği zorunlu harcamalar ve özellikle ‘*Pandemi Dönemi*’ gibi afet ve kriz yönetimi gereği katlanılması gereken maliyetler vardır (Bilgin, 2020: 203). Buna bir de kurumsal kültürü ve çalışma şartlarını, yönetici ve memurların psiko-sosyal durumunu eklemek gerekir. Ancak bireysel performans değerlendirmesinin yapılması, yönetsel ve örgütsel adalet açısından önem arz etmektedir. Buna göre, kamu kurumlarında ‘*İnsan Kaynakları Yönetimi*’ anlayışı gereği kullanılan performans değerlendirmesinde, öncelikle örgüt analizi, iş analizi ve iş tasarımıyla belirlenecek norm kadrolamaya uygun (Bilgin, 2007), ‘*adil iş dağılımı*’ yapılmalıdır.

Kamu kurumlarında personelin bireysel performans yönetim sürecinde, personel sorumluluğuna verilen adil iş miktarını girdi; personelin bu işleri gerçekleştirme miktarını ise çıktı olarak düşündüğümüzde; girdi ve çıktının sayısal olarak ifade edilebilmesi gerekir. Bu sayısal hesaplama, genelde performans yönetimi için yapılan kalite eleştirisine ise, “*bir iş/görev tanımına uygun olarak gerçekleştirilmişse, nitelik ve kalite açısından da uygun ve yeterli yapılmıştır*” anlamı cevabını vermek gerekir. Çünkü kalite kavramı açısından bakıldığında, performans ve kalitecilik hareketleri birbirinden bağımsız olarak, birbirlerini geliştirmişlerdir (Dooren, 2008: 415). Diğer taraftan performans değerlendirmesi sonrası belirlenen personele ilişkin bilgilere göre hizmet içi eğitim verilmesinin yanı sıra, personelin yükseltilmesi ve adil bir ücretlendirme sistemi de kurmak mümkündür. Böylece bu sistemle personelin, çalışma istek ve çabasını artırıcı bir motivasyon sağlanarak, ürün ve hizmetlerde de verimlilik artışı görülebilecektir (Karabulut, Okka ve Başel, 2006).

Türkiye’de kalkınma planlarına ilk kez Sekizinci Beş Yıllık (2001-2005) Kalkınma Planında giren performans konusu, Planda kamu hizmetlerinde performansın artırılması için kamu yönetiminde iyileştirme ve yeniden yapılanma gerektiği şeklinde yer almıştır. (Ateş ve Karacaoğlu, 2020: 371). Ancak kamu performans yönetimi gerçek anlamda 1996 yılında Sayıştay Kanunu’na bir madde eklenmesiyle başlamış ve Sayıştay kamu kurumlarını ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik açısından incelemeye yetkili kılınmıştır; oysa DMK’dan 2011 yılında kaldırılan ve henüz boşluğu doldurulmayan sicil hükümleri nedeniyle, kamu personelinin performans ölçümü halen yapılamamaktadır (Akman ve Akman, 2020: 159). Bu yasal değişimle aynı zamanda kamu kurumlarına personelinin “başarı değerlemesi” adı altında performanslarını ölçme yetkisi de getirmiştir (Albayrak, 2017). Bu yetki, söz konusu 6111 sayılı yasaya göre şu şekildedir: “*Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.*” Ancak 657 s. DMK’ya tabi kamu personeli için geçerli olan bu önemli değişim öncesinde ve sonrasında çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında gerek performans denetimiyle, gerekse performans ücret etkileşmesinin kurgulandığı çeşitli hukuki düzenlemeler vardır:

- 1990 yılından bu yana, Kamu İktisadi Teşebbüsleri personelinin performans denetimi için hükümler içeren 399 s. KHK;
- Sağlık Bakanlığı'nda, performansa dayalı ücretlendirme sistemi için 2002 yılında geçilen “Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Döner Sermayeli Kurum ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Yapılacak Ek Ödeme Hakkında Yönergesi”;
- 2005 yılı itibariyle Belediyelerde, sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı/performanslarına göre, toplam memur sayısının %10'unu ve aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez “ikramiye” ödenebilmesini içeren 5393 s. *Belediye Kanunu*;
- TBMM idari personeli performans denetimi için 2013 yılı itibariyle geçerli olan “*TBMM İdari Teşkilatı Personeli Performans Değerlendirme Yönergesi*”;
- Sağlık Bakanlığı'nda öncelikle 2018 yılında çıkarılan “*Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Yönergesi*”.

Diğer taraftan başta ABD (1993-Kamu Performans ve Sonuçları Kanunu-The Government Performance and Results Act); İngiltere'de (1982-“Financial Management Act”, 1988-“Next Step Initiative” ve 1999-“The Modernising Government White Paper”) olmak üzere, AB üyesi 21 ülkede de performans değerlendirmesinin yükselme, ücretleme ve ödüllendirmeyle ilgisinin kurulmasının yanı sıra; kadro güvencesi, görev değişikliği, performansın artırılması veya düşük performansa yaptırımlar getirildiği görülmektedir (Erbaş ve Kutlu, 2020:86-90).

Bu makalede, ‘*liyakat takdiri, başarı değerlemesi veya personel boylandırması*’ anlamlarındaki bireysel performans değerlendirmesinin (Şimşek ve Öge, 2015: 209); “*Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli-APPM*”’ye göre ortaya konmasına çalışılmıştır. Buna göre öncelikle sayısal model hakkında kuramsal ve kavramsal açıklama yapılmıştır. Daha sonrada, Bakanlık merkez teşkilatı Genel Müdürlük-Daire Başkanlığı bünyesinde uygulanarak örneklendirilmesi sağlanmıştır. Söz konusu Daire Başkanlığı'nda yaklaşık üç yıl süreyle başarıyla sürdürülen bu sayısal modelin örnek uygulaması, herhangi bir mevzuata aykırılık teşkil etmeyecek biçimde kurgulanmıştır. Ancak kamu kurumlarının, mal ve/veya hizmet üretme biçimleri ile personelin kadro ve unvanları bakımından çeşitlilik arzemesi nedeniyle, tek tip bir APPM uygulamasının kullanılması mümkün değildir. Bu nedenle, her kurumun yapısına uygun bir APPM uygulaması kurgulamak gerekmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi

Kamu personeli performans değerlendirmesinin kavramsal ve kuramsal çerçevesini, öncelikle performans ve performans yönetimi kavramları oluşturmaktadır. Bu iki genel kullanımlı kavram sonrasında, kamu kurumlarının yönetimine özgü kamu performans yönetimi kavramının da tanımlanıp, açıklanması gerekir. Makalenin esas konusu açısından da bireysel performans yönetimi ve bireysel iş performansını değerlendirme kavramlarının, kamu performans yönetimi açısından açıklanmasında fayda bulunmaktadır.

2.2. Performans ve Performans Yönetimi

Kamu personeli performans yönetimine ilişkin olarak tanımlanıp, açıklanması gereken ilk temel kavram performans kavramıdır. Buna göre, ölçülmesi ve yönetilmesi için öncelikle tanımlanması gereken performans, sözcük kökeni açısından, Fransızca'da ‘*performance*’ olarak kullanılan, sayılabilir ve sayılamaz nesne ve olaylar için kullanılabilen isim sözcüktür (Longman, 2003:1220). Oxford İngilizce Sözlüğü'nde ise performans, belli bir çaba sonucu başarmak (*accomplishment*); dikkatle

hazırlanmış planı uygulamak (*execution*); planlanan ve organize edilen bir işi yapmak (*carryingout*); bir işi nasıl ve ne şekilde yapılacağını önceden belirlemek ve düzenlemek (*workingout of anythingorderedundertaken*) karşılığı bir deyim olarak da kullanıldığı ve bir işin başarıyla sonuçlandırılması anlamına geldiği belirtilmektedir (Bilgin, 2019: 78). Performansın, Türk Dil Kurumunca belirlenen karşılığı ise, ‘*başarım*’dır; elde edilen başarı ve yapılabilecek en iyi derecedir. İş başarımı anlamına gelen performansın düzenli biçimde sürdürülmesi için ise, performansın yönetilmesi gerekmektedir. Buna göre performans yönetimi kavramını, temel olarak “*Kurumun temel amaçları doğrultusunda belirlenen stratejik plan hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynakların ekonomik, verimli ve etkili biçimde yönetilmesi süreci*” biçiminde tanımlamak gerekir (Bilgin, 2020:201).

Performans Yönetimi-PY ise, kurumsal bütünleşmeyi sağlamak ve kuruluşun geleceği hakkında öngöründe bulunmak amacıyla, sahip olunan tüm kaynakları kurum amaçları doğrultusunda yönlendirerek stratejik kararları etkili bir iletişimle uygulamayı sağlayan bütüncül bir süreçtir. Başarıyı artırma tekniklerinden biri olarak geliştirilen performans yönetimi, kamu kurumları için uygulandığında, kurum amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumluluğu üstlenilen kamusal mal ve hizmetleri sunumunda, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleri olmaktadır (Özer, 2020: 212). Dolayısıyla PY, ekonomik verimli ve etkili olmaya odaklanmış kurumsal yönetim anlayışı olup, buna ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktılar/ürünleri sürekli ölçmeyi gerektiren bir araç değil, yönetim biçimidir (Bilgin, 2004: 125).

2.3. Kamu Performans Yönetimi

Performansa ilişkin açıklanması gereken önemli bir kavram da, Kamu Performans Yönetimi kavramıdır-KPY. Çok yalın olarak performans yönetimi anlayışının kamu yönetimine uyarlanması ve kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmasıdır. Ayrıntısına inildiğinde ise KPY ekonomik, verimli ve etkin olmaya odaklanmış ölçülebilir hedefler belirleyerek, kamu hizmetlerinin bu hedeflere göre ölçülerek, hesap verebilirliği sağlamaktır (Radnor and Mc Guire, 2004). Kamu performans yönetimi bileşenleri olarak ise, performans bilgisini, stratejik planlamayı ve performans denetimini ele almak gerekir (Eroğlu, 2020:122). Çünkü vatandaş memnuniyeti ve güveni açısından önemli olan, kamu kurumlarının verimli ve etkin çalışmasıdır (Uygun ve Göküş, 2020: 13). Bu bağlamda, kamusal kaynaklarla, kamusal mal ve hizmet sunumu temel amacına uygun olarak, kurum ölçeğinde belirlenen iş ve hizmet hedeflerine yüksek oranda ulaşmayı amaçlayan girişimlerin yönetimi olarak tanımlanabilen kamu performans yönetimi (Bilgin, 2016: 183); öncelikle genel performans yönetimi anlayışına uygun olarak işleyen bir süreçtir. Buna göre örneğin, bir kamu kurumu için hedeflenen kamu hizmeti miktarı, halkın istek ve beklentilerinin %100’üne ulaşmaksa, kurumun performansını en az % 60 ve üstü değerlerdeki kamu hizmetlerinin başarılı sunumu olarak anlamak gerekir. Bu nedenle, bu oranın altındaki değerleri, başarı anlamında performans olarak görmek doğru değildir. Bu değerler sadece *sonuç* olup, hedeflenen performans/başarım sayılmamalıdır. Bu açıdan, %60-70 arası iş miktarını *ORTA performans*; %71-89 arasını *İYİ performans*; %90 ve üstünü ise, *YÜKSEK performans* diye adlandırmak gerekir. %60 altındaki iş/hizmet miktarları için ise, performans terimini kullanmaktan çekinilmelidir. Çünkü, performans kavramı nötr değil, pozitif bir kavramdır. Buna göre %60-50 arası iş/hizmet miktarı için sadece *orta*; %50 altındaki iş/hizmet miktarı için %30’a kadar sadece *düşük*; %30’un altı iş/hizmet miktarı için ise sadece *yetersiz* denmelidir (Bilgin, 2018: 48).

Diğer taraftan kamu yönetiminde son 30 yıldır yaygınlaşan yeni kamu yönetimi anlayışıyla dinamizm kazanan kamu yönetiminde, performans ölçümü, temel unsurlardan biri olarak görülmüştür (Ateş, 2018: 23). Çünkü bu anlayışın başlıca özelliklerinden birisi, kurumsal ve bireysel performans göstergelerinin niceliksel olarak belirlenip, her ikisi için de performans ölçümünün esas alınması, geleneksel yaklaşıma tezat edilgen vatandaşlık değil, etken vatandaşlıktır (Özer, 2015: 161-163). Bu nedenle, kamu kurumlarının daha etkili, daha şeffaf, daha vatandaş odaklı, daha esnek ve daha

performansa yönelik olan çalışmalarını, Yeni Kamu Yönetimi anlayışının kamu kurumlarındaki etkileri olarak düşünmek gerekir (Hughes, 2008: 45).

KPY anlayışı gereği kamu yönetimi kayıtlarının doğru tutulması; istisnalar dışında, bilgilerin kamuya açıklanması/verilmesi; kurum yöneticilerinin eksik/yanlış hizmetten sorumlu tutulması ve hizmet performansına ilişkin olumsuzluklarda, sorumluluk üstlenilmesi; yapıcı eleştirilerin yanı sıra, diğer eleştirilerin de dikkate alınması; başarının ödüllendirmesinin yanı sıra, olumsuzlukların da cezalandırılabilmesi ve son olarak hesap vermenin gerekirse görevi kaybetmeyi de içerdiğinin bilinmesi gerekir. Bu bağlamda KPY, Kamu kurumlarının kendi kurumsal işleyişine yönelik amaçlarına ulaşmasının yanısıra, dış paydaşlarına karşı da kurumun hesap verebilir olmasını sağlamaktadır (Taner, 2020: 50). Ancak, performans ölçümünün açıklık, çıktılar bakımından motive edici ve sorumluluğun şekil kazanması bakımından olumlu etkileri olurken; iç bürokrasiyi artırması, yeniliklere engel olabilmesi, iyi performansın cezalandırılması ve ölçüm-ödüllendirme oyununa dönmesi gibi olumsuz tarafları da bulunmaktadır (Öztürk, 2020: 282-283). Bu olumsuzluğu destekleyen sağlık alanındaki bir araştırmada “KPY’i gerçek mi? Kurgu mu?” diye sorgulayan Radnor ve McGuire (2004), tüm personelin 1/3’nün bireysel performans değerlendirme sistemini adil ve makul bulduklarını; sadece ¼’nün, sistemin kendilerini çalışmaya teşvik ettiğini; yöneticilerin ise sadece 1/3’nün personel performansında ölçülebilir bir artış olduğunu bildirmişlerdir.

Kamu performans yönetim sürecini, aslında klasik süreç yaklaşımına göre öncelikle üç aşamalı olduğunu düşünmek gerekir. Buna göre, bir kamu kurumunda önce kurumsal performans yönetilmelidir. Daha sonra takım performansı ve bireysel performansın yönetimine odaklanılmalıdır. Çünkü kurumsal performans yönetimi, kurumun stratejik bir planlaması yapılarak, kurumsal önceliklerin belirlenmesi ve bu önceliklerin üst yönetimden alt birimlere ve kurum personeline kadar yayılması ve istenen sonuçlara ulaşılması sürecidir (Büyükkılıç ve Coşkun, 2002: 66). Bu sürece ilişkin olarak geliştirilen kurumsal performans ölçümlerinde ise, mali nitelik göstergelerle ölçen tek boyutlu modeller ve mali olmasının yanısıra mali olmayan çok boyutlu göstergelerle ölçen kurumsal performans ölçüm modelleri bulunmaktadır (Eren, 2020: 85-93). Bu modeller içinde en çok bilinen Değerlendirme yöntemi ise, Kaplan ve Norton (1992) tarafından ileri sürülen ‘*Performans Karnesi*’ kuramıdır. Buna göre Performans Karnesi Yöntemiyle kurum, mali boyut, iş süreçleri boyutu, hizmet edilen boyutu ile yenilik ve öğrenme boyutlarından oluşmaktadır (Coşkun, 2006: 53).

Takım performans yönetimi ise, takımın, iletişim ve etkileşim sonucu birlikte ulaştığı iş miktarına göre yönetilmesidir (Dengiz, 2000: 2017). Genellikle, takımlar yeni bir yönetim döneminde yöneticinin başarı için takım oluşturma girişimiyle yeni bir projeye kalkışıldığında, büyük ve önemli bir hedefe ulaşmak istendiğinde veya ortak bir hedef için personelin hedefle bütünleşmesi gerektiğinde ilgili ve yeterli kişilerden oluşturulmaktadır (Bilgin, 2019: 91). Kamu Performans Yönetim sürecindeki son aşama ise, kamu kurumunda çalışan kamu personelinin bireysel performansının yönetilmesidir.

2.4. Bireysel Performans Yönetimi

Kamu performans yönetiminde son aşama olmasının yanısıra, aynı zamanda bir performans yönetim çeşidi de olan “*Bireysel Performans Yönetimi*”- BPY; hem kamu kurumunun performans hedefleriyle birlikte standartlarının belirlenmesi ve yönetsel başarısı bakımından, hem de kurum personelinin motive edilmesine yönelik alınması gereken yönetsel kararlar ve önlemler bakımından önemlidir. Ancak kurumda çalışan kamu personelinin bireysel performansının artmış olması, kurumsal performansın da aynı oranda artması anlamına gelmemekle birlikte bireysel performans, kurumun bir parçası ve uygulamada onun başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Özmutaf, 2007: 42). Bu nedenle BPY, kurum personeli performanslarının değerlendirilmesiyle ortaya çıkan bireysel iş potansiyelin geliştirilmesi sonucu başarıyı devamlı kılan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir.

BPY, personelin bireysel ve takım kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda kurumsal başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşımdır (Armstrong ve Baron, 1998: 7). Bu tanım çerçevesinde BPY birimlerin, takımların ve bireylerin amaçsal uyumudur; performans değerlendirme sistemidir; ödüllendirme stratejisidir; hizmet içi eğitim politikasıdır; stratejik planlamadır; kurumsal iletişim ortamıdır; koçluk ve mentorlukdur (Barutçugil, 2004: 359-368). Bireysel kariyer planlama ve geribildirimle daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Berdwell ve Holden, 2001: 538).

BPY kurumun çalışma şartları, yapılan iş ve kullanılan iş teknolojisi gibi sabit değişkenlerden çok, yönetici ve personel etkileşiminin performans olumlu katkısını sağlama sürecidir. Bu sürecin geçmişten gelerek oluşan “kurum kültürü” ile bu kültürün etkisi altında ortaya çıkan “kurum iklimi” den büyük ölçüde etkilenmesi söz konusudur. Zira performansa etkisini belirlemeye yönelik araştırmalar göstermektedir ki, kurumsal bağlılık-performans, iş doyumu-performans, iş ilgisi-performans, rol belirsizliği-performans ve rol çatışması-performans etkileşimi söz konusudur (Bilgiç, 2010: 68-71).

BPY gerek kamu yönetiminin performans hedeflerini ve standartlarını belirleme ve yönetsel başarısı açısından, gerekse kamu personelinin motivasyonuna ilişkin alınması gereken yönetsel karar ve önlemler açısından büyük bir öneme sahiptir (Walker, 1980: 199). Ancak, BPY’nde performans yönetim ilkelerine uyulmak şartıyla, belli aşamalardan oluşan performans sürecini gerçekleştirmek gerekmektedir. Buna göre, kamu yönetiminde performans yönetimi anlayışının kabulü ilkesi gereği öncelikle, KPY anlayışına uygun olarak, kamu kurum ve kuruluşlarının ekonomik, verimli ve etkili olmayı yönetim olarak kabullenmesi; performans ya da diğer adıyla iş başarımının gerekliliğinin diğer yönetici ve insan kaynaklarına anlatılması, inandırılması ve bu anlayışın yerleşmesi gerekir.

İkinci ilke olarak sayılabilir performans hedefleri ve ölçülebilir performans ölçüt ve gösterge belirleme ilkesi gelmektedir. Son olarak açıklık, hukukilik ve hesap verilebilirlik ilkelerine uyulması gerekmektedir. Ancak BPY anlayış ve sürecinin, kamu yöneticilerince başarıyla yönetilebilmesi için şu temel aşama ve anlayışların kabulü gerekir (Bilgin, 2020: 202):

- BPY anlayışının, kurum genelinde kabullenilmesi;
- Kurumsal performans hedeflerinin oluşturulması;
- Bireysel ve takım performanslarının izlenmesi;
- Performans hedeflerinin sayılabilir biçimde belirlenmesi;
- Performans ölçüt ve göstergelerinin ölçülebilir olması;
- Bireysel Performansın iş/görev tanımına uygun olarak denetlenmesi.

2.5. Bireysel Performans Değerlendirmesi

Bireysel performans yönetiminin son aşaması olan bireysel performans değerlendirme-BPD öncelikle, kamu personelinin iş performanslarını artırmayı ve gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik tüm denetimleri kapsar. Kamu personelinin görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan bir süreçtir. BPD, belirlenen hedeflere göre performans yönetimi sisteminin bir parçasıdır. BPD, personelin iş yeteneklerinin değerlendirilmesi ve kurum amaçları doğrultusunda verimli ve etkili biçimde kullanılabilmesidir. BPD’ne uygulama örneği olarak, yönetici yardımcılar için belirlenen 20 adet yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçütlerini içeren “Sağlık Bakanlığı-Sözleşmeli Yönetici Performans Denetim Yönergesi” verilebilir (Erbaş, 2020: 490).

BPD, bir denetimcinin önceden belirlenmiş iş standartlarıyla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, personelin iş ortamındaki performansının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer ve Winters, 1993: 9).

BPD, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan personelin bu iş/görev tanımına uygun işleri ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkcı, 2000: 297). Ancak bu çabanın sonucu sadece yöneticileri değil, personeli ve ilgili kurum içi birimleri de geri bildirimle yönlendirmelidir (Teeroovengadum ve diğer 2019). Çünkü performans geri bildirim, performans değerlendirme sisteminin temel bileşeni olarak kabul edilmelidir (Denisi ve Kluger, 2000; Armstrong, 2012; Cianci ve diğer 2010; Vasset ve diğer, 2011; Singh, 2013). Böylece performans geri bildiriyle, personele davranış ve performanslarıyla ilgili gerçekçi bilgi verilmiş olmaktadır (Banfield ve Kay, 2012). Ancak, bu geri bildirim sadece olumlu olmayıp, yapıcı veya olumsuz da olabilmektedir (Armstrong, 2012). Olumlu ve olumsuz geri bildirim net bilgiler olurken, yapıcı geri bildirim, personele tutum ve davranışları ile performans sonuçlarını nasıl iyi yönde değiştirebileceklerine ilişkin tavsiyeleri içermektedir (Garber, 2013).

Personelin bireysel değerlendirmesindeki en önemli sorunun, Kamu Yönetimi Araştırması'nda (KAYA, 1991: 201) değerlemeyi yapacak yöneticilerin, değerlendirmede nesnellik ilkesini bir yana bırakabilmeleri olasılığı nedeniyle ve personel değerlendirmesinde performans ölçecek nesnel ölçütler geliştirilemediğinden, değerlendirmenin yöneticilerin inisiyatifine kalabildiği belirtilmiştir. Çünkü performansın her açıdan ve nesnel ölçümü oldukça zor olup; öznel değerlendirmelerin yanısıra, zaman ve maliyet artırıcı ölçümler de söz konusu olabilmektedir (Özer, 2008: 409). Buna çözüm olarak, personelin hedeflere ne ölçüde ulaştığını ölçmek için uygulanan BPD yöntemlerini görmeli ve bireysel hedefler yöneticilerle konuşularak motivasyon sağlanmalı, yapıcı geribildirimle gelişme ortamı oluşturulmalıdır (Luecke, 2008: 101). BPD sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

- Performansın tanımlanması, sorunlarının ve çözümlerinin personele açıklanması;
- Performans hedeflerinin (Ön görüşmeyle) personelle paylaşılması;
- Performans değerlendirme için seçilen yöntemin, personele gösterilmesi;
- Performansa göre personelin çalışmalarının izlenmesi;
- Personelin, hedeflere göre son görüşmeyle performansının değerlendirilmesi;
- Performans sonuçlarına göre personel hk. (ücret, ödül, yükselme vb.) karar verilmesi.

BPD, takım ve kurum performansının değerlendirmesinde de kullanılabilir şekilde yapılabilmektedir. Çünkü sonuçlar, personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinin yanısıra, yükselme ve görev değişikliği durumlarında da kullanılabilir; gerçekleşen performans değerleri ile hedeflenen değerlerin karşılaştırılmasıyla da, personelin yönetimi konusunda yeni kararlar almasına yardımcı olacaktır. Aslında uygulamada en çok başvurulan BPD yöntemi, 'Hiyerarşik Değerleme Yöntemi' ile 'Merkezi Değerleme Yöntemi' dir. Bu en klasik değerlendirme yöntemlerine, iş miktarını/performansını ilişkin aşağıdaki yöntemler eklenmiştir (Flippo, 1976: 265):

- Personelin, iş miktarına göre en çoktan en aza doğru sıralanarak değerlendirilmesi,
- Personelin, birebir iş miktarı karşılaştırmasına göre değerlendirilmesi,
- Personelin, iş çeşidine göre sınıflandırılarak değerlendirilmesi,
- Personelin, iş miktarına göre grafik ölçekle değerlendirilmesi,
- Personelin, açıklamalı seçimle değerlendirilmesi,
- Personelin kritik zaman ve durumlarda gösterdiği başarıya göre değerlendirilmesi.

Flippo'nun (1976) bahsettiği bu bireysel performansı değerlendirme yöntemlerinin yanısıra, günümüzde demokratik ve gerçek iş performansına dayalı, aşağıdaki yöntemler de bulunmaktadır:

- Özdeğerlendirme,
- İkili Görüşmeyle Değerlendirme,
- 360 Derece Değerlendirme,
- Amaçlara Göre Yönetim (P. Drucker) Kuramına Göre Değerlendirme,
- Performans Karnesiyle Değerlendirme,
- İş Yetkinliğine Dayalı Performans Değerlendirme.

Bu yöntemlerin en önemli iki özelliği, değerlendirmede personelin bizzat içinde yer alması ve görüşünün alınması olurken; diğeri de çoklu değerlendirmedir. Bu makalenin esas konusu olarak belirlenen '*Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli*' ni ise, Kaplan ve Norton'un "*Performans Karnesi*" ile Mc Clelland'ın "*İş Yetkinliğine Dayalı Performans Değerlendirmesi*" ne dayandırmak/benzetmek gerekir. Çünkü bu yöntemlerde işler ve yetkinlikler önce bireysel ölçekte, daha sonra takım ve kurumsal ölçekte ele alınıp, performans değerlendirmesine katılmaktadır (Uyargil, 2013: 59). APPM'de ise, birimde/takımda çalışan personelin bireysel iş yükü dağılımı izlenerek, belli bir formüle göre performans değerlendirme ve ağırlıklı puanlaması yapılmaktadır.

2.6. Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli (APPM)

Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli (APPM), esas olarak bir birimdeki iş, işlem, formalite ve diğer iş etkinliklerini kayıt altına alabilmek, bunları kolayca takip edebilmek, personelin birimde yapılan işler hakkında bilgilendirilmesini sağlamak, herhangi bir personelin izin veya hastalık gibi durumlarda işe gelememesi halinde başka bir personel tarafından işlerin kolayca yapılabilmesini sağlamak gibi pratik ilkelerle hazırlanmış sade, açık ve erişilebilir, tablo esaslı bir BPD modelidir. Buna göre yöneticiler, uyguladıkları performans değerlendirme sistemiyle personelin performanslarını ölçerek, personelin geliştirilmesi gereken yönlerini, örneğin hangi personelin hangi yönde geliştirilmesi gerektiğini ve güçlü yanlarını belirleyebilirler. Böylece kişilerin gerekli olan alanlarda hizmet içi eğitim alabilmeleri mümkün olur. Ayrıca personele, yetenekleri ve becerileri doğrultusunda farklı görevler verilebilmesine ilişkin kararların alınmasına olanak sağlayan veriler de elde edilmiş olur. APPM uygulama örneğinin faydalarını, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- APPM, birim amiri ve personel için kullanışlı, esnek ve sade bir uygulamadır;
- APPM, personelin asıl işlerine ilave yeni bir iş yükü getirmez,
- APPM, iş takibinin karmaşıklığa sebep olmadan kolayca yapılmasına imkân tanır;
- APPM, personel iş yükü dağılımının dengeli bir şekilde yapılabilmesini sağlar;
- APPM, personel arasında iletişim ve etkileşime katkı sağlar;
- APPM, birimde yapılan işler hakkında bilgi sahibi olunmasına imkân sağlar;
- APPM, üst yönetimin her an güncel olarak bilgilendirilmesini sağlar;
- APPM, personele ilişkin alınacak kararlarda uygun veri sağlar.

APPM, özellikle kamu hizmeti üretimi gerçekleştiren kamu kurumlarının merkez ve taşra teşkilatındaki personelin bireysel performansının hesaplanması için uygun olup; modelin uygulanmasında şunlar amaçlanmaktadır:

- Birimdeki işlerin takibini kolaylaştırmak,
- Personel arasında iş dağılım dengesini sağlamak,
- Personelin, yapılan işler hakkında bilgilenmesini sağlamak,
- Personelin, görevleri konusunda yetkinliğini artırmak,
- Personelin, iş motivasyonunu artırmak,
- Üst yönetimi, istenildiğinde en kısa sürede ve doğru şekilde bilgilendirmek,
- Yazılı iş kayıtları sayesinde, kurum/birim hafızasını oluşturmak,
- İşlerin personelden bağımsız yürütülebilmesini sağlamak.

APPM'ye öncelikle sadece birim yöneticisi ve personelinin erişebileceği bir ortama kaydedilmeyle başlanılır. Ancak kayıt alanında yapılacak çalışmalar hakkında, personelin de bilgilendirilmesi gerekir. Bu nedenle bilgi işlem merkezi tarafından sadece ilgili personelin erişebildiği bir "Ana Klasör" oluşturulur ve aşağıdaki dosyalar içinde yer alır:

Gelen-Giden Evrak Dosyası :Birime gelen ve giden iş/proje evraklar kaydedilir.

Personel Performans Dosyası :Personelin görevsel iş işlem ve etkinlikleri kaydedilir.

İş Performans Kayıt Dosyası :Birimdeki işlerin belli formatta kaydedildiği ve "İş Kayıt Tablosu" nun olduğu dosyadır. Dosyada şu 15 sütun bulunur:

- 1.Sütun: **Sıra (n)** : İşin geliş sırası yazılır.
- 2.Sütun: **Başlangıç (X)** : İşin geliş tarihi yazılır.
- 3.Sütun: **Grup** : Birimin ana işinin adı yazılır.
- 4.Sütun: **Alt Grup** : Ana işe ait alt işin adı yazılır.
- 5.Sütun: **İlgili Personel** : İlgili personelin adı yazılır.
- 6.Sütun: **İşin Gelişi** : Yazılı (Y), Sözlü (S), E-posta (E) vs. yazılır.
- 7.Sütun: **Konu Başlığı** : Konunun başlığı en sade şekilde yazılır.
- 8.Sütun: **Yapılacak İş** : İlgili kurum, tarih, sayı, konu ve iş özeti yazılır.
- 9.Sütun: **Yapılan İş** : İlgili kurum, tarih, sayı, konu ve iş özeti yazılır.
- 10.Sütun: **Miad (M)** : İşin tahmini olarak gerçekleşeceği tarih yazılır.
- 11.Sütun: **Bitişi (Y)** : İşin gerçekleştirildiği tarih yazılır.
- 12.Sütun: **İş Önceliği (Dn)** :1-Düşük, 2-Orta, 3-Yüksek arası, iş öncelik sayısal değerdir. Bu değer, amirin hangi işleri öncelikli denetlediğini göstermektedir.
- 13.Sütun: **İşin Ağırlığı (An)**: 1-10 arası (1-Düşük, ... 10-Yüksek) sayısal değer, işin ağırlığı, yapılacak işin personel için oluşturacağı iş yükü ve getirdiği sorumluluk bakımından amirin belirlemiş olduğu bir değerdir. Eğer iş uzun süreli ve yoğun bir çalışmayı gerektiriyor ve sonuç olarak personelden amirin vereceği karar için alternatif seçenekler hazırlanması isteniyorsa, bu işin ağırlığı en yüksek değer 10 (on)'dur. Ancak iş rutin, mutad ve kısa süreli bir çalışma ise, en düşük değer 1 (bir)'dir.

14.Sütun: **Personel Performans Derecesi (Bn)**: 0-5 (0:İş yapılmadı, 1:Düşük, ... 5:Yüksek) arası sayısal değer personel performans derecesi, personelin işi tamamlamasını müteakiben amir tarafından sadece o işe özgü personelin başarı derecesidir. Buna göre personel verilen işi zamanında ve istenilen düzeyde yapmışsa bu değer 5'dir. Bu değer, personelin bireysel performansını doğrudan etkileyeceği için büyük öneme sahiptir. Bu nedenle birim amiri bu değeri belirlerken nesnel, adil ve dikkatli olmak zorundadır.

15.Sütun: **Ağırlıklı Performans Puanı (Pn)**: $P_n = A_n \times B_n$, Ağırlıklı Performans Puanı (15), işin ağırlığı (13) ve personel performans derecesinin (14) çarpımı ile elde edilen puandır.

3. YÖNTEM

Bu araştırmada, birinci yazarca verilen kuramsal bilgiler temelinde ve ışığında, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Uzmanı ikinci yazarın, idareci olarak çalıştığı dairede deneyimlediği "*Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli Uygulaması*"nın ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmamızın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve araştırmada elde edilen verilerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Ancak Araştırma, 2020 yılı öncesinde yapıldığı için etik kurul izni alınmamıştır.

Araştırma, Kaplan ve Norton tarafından ortaya atılan "*Performans Karnesi Kuramı*"na benzer bir düşünceyle hazırlanan APPM'nin, bakanlık biriminde uygulanabilirlik denemesidir. APPM araştırması, adı geçen Bakanlığın, genel müdürlük bünyesindeki bir daire başkanlığında gerçekleştirilmiştir. Buna göre Model, daire başkanlığındaki 3 şube ve toplam 11 çalışanın bireysel performans değerlendirilmesi için 2020 yılı öncesinde, üç yıl süreyle ve yıllık bazda uygulanmıştır. Bu süre zarfında dairede görevli personelin uygulama hakkındaki tepkileri gözlenmiş, görüş ve düşünceleri alınarak uygulamaya katkıları sağlanmıştır. Makalede, bu modelin geliştirilebilir olmakla birlikte, özü itibarıyla uygulamanın nasıl gerçekleştirildiği üzerinde durulmuştur.

4. BULGULAR

Kamu Performans Yönetimi anlayışı, kamu personelinin her şeyden önce bireysel performansına göre değerlendirmesinin yapılmasını gerektirmektedir. Ancak performans değerlendirme yöntemlerine yöneltilen eleştirilerin önemli bir bölümü, onların geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin olmuştur. Bu tür eleştiriler, değerlendirmenin güvenilirlik ve geçerliliklerini arttırmak için kuramsal çalışmaların ve örnek uygulama girişimlerinin yapılmasını gerektirmiştir. Bu çalışmada yer alan Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli (APPM), bu girişimlerden biridir.

Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli uygulama örneğinin amacı, temel olarak modelin kamu kurumlarında uygulanabilirliğinin belirlenmesidir. Böylece, kamu personeli bireysel performans ölçümünün yapılabilirliği anlaşılmış olacaktır. Ancak, bu ölçüm için örgüt analizi ve iş analiziyle başlayıp; iş ölçümü, iş tasarımı, kadro tasarımı ve norm kadrolamaya kadar giden bir performans hazırlama sürecinin tamamlanması uygun olacaktır (Bilgin ve Çetin, 2017: 1950). Ancak, APPM uygulama örneğinde, kurulu bir düzen olduğu için bu süreçler var sayılmıştır. Uygulamayla, APPM formatının ne olduğunun yanısıra, BPD için uygulanabilir bir örnek model sunulmak istenmiştir.

Kamu performans yönetimi amacına ulaşmak için dikkate alınması gereken ilkeler, kurum içinde ekonomiklik, verimlilik ve etkililik; kurum dışındaki ise, hedef kitle halka yönelik olarak açıklık, hukukilik ve hesap verebilirliktir (Bilgin, 2019: 106). APPM uygulamasında kullanılan APPM Tablosunda, birim tarafından yürütülen iş ve işlemler ile her bir iş ve işleme ilişkin birçok verinin

birimde görevli bütün personel tarafından görülüyor olması, modelin hedef kitle personele yönelik ilkeler açısından uygun olduğunu göstermektedir. Buna göre APPM başarısı için geliştirilen uygulama temel ilkeleri, şunlar olmalıdır:

- *Sadelik ilkesi* : Modelde yer alan bilgiler, sade ve anlaşılır biçimde kaydedilmelidir.
- *Açıklık ilkesi* : Modelde tüm kayıtların ilgili personelce görülmesi sağlanmalıdır.
- *Erişilebilirlik İlkesi* : Modelde yazılı ortama, ilgili personelin erişebilmesi sağlanmalıdır.
- *Güncellenebilirlik İlkesi*: Modelde kayıtların sürekli güncellenmesi sağlanmalıdır.

APPM uygulama örneğinde, birim amiri tarafından her bir iş için takdir edilen ‘*İş Öncelik Derecesi*’, ‘*İşin Ağırlığı*’ ve ‘*Personel Performans Derecesi*’, amirin takdir yetkisinde olması nedeniyle, bu değerler amir tarafından ne kadar isabetli tespit edilirse, APPM uygulamasının başarısı da o kadar artmaktadır. Uygulama örneğinde, birimdeki her personel için hesaplanan ağırlıklı performans puanları kullanılarak elde edilen ‘*Bireysel Performans Puanı*’ hesaplamasında, bilimsel ölçme ve denetim yöntemleri kullanılmıştır. Ancak Modelin, 1–100 aralığındaki değerlere dönüştürülerek uygulanması da mümkündür. Modelin aşamaları şunlardır:

İş Kayıt Tablosu Oluşturma: APPM örnek uygulamasında kullanılan İş Kayıt Tablosu’nda (Tablo 1.) yer alan işin öncelik derecesi (12), işin ağırlığı (13), personel performans derecesi (14) ve ağırlıklı performans puanı (15) sütunları, yalnızca birim amirinin erişimine açık olmalıdır. Çünkü bu bölümlerdeki değerler, göreceli olduğundan her zaman tartışmaya açıktır. Personelin bu bilgileri görmesi durumunda birimde tartışmalar ve huzursuzluklar çıkabileceğinden birim amirinin 12, 13 ve 14 numaralı alanlara gireceği değerleri, çok dikkatli bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. İş Kayıt Tablosu’nun (Tablo 1.) ilk 10 satırı, gizlilik kuralları çerçevesinde herhangi bir kurum, kişi ya da tarih ve sayı belirtilmeksizin verilmiştir. 15 sütun ve bu sütunların adları, tabloda mevcuttur. Örnek tabloda yapılacak ve yapılan iş sütunları, en kısa şekliyle yazılmıştır. Uygulamada, daha açık ve anlaşılır detaylı ifadeler kullanılmalıdır.

İş Kayıt Tablosu’nda, personel ismini belirtmemek için PER-1, 2... kısaltması, birimde yapılan temel iş grubunu göstermek için ise, ‘*Grup*’ sütununa grubun kısa adı yazılır. Bu örnekte grup kısa adı için G-1, 2... kısaltması kullanılmıştır. Birim sorumluluğunda bulunan temel iş grubunun da alt iş grubunu belirtmek için ‘*Alt Grup*’(4) sütununa kısaca alt grup adı yazılır. Bu bilgiler daha sonra Tablo’da yapılacak olan filtreleme, sıralama veya arama gibi fonksiyonların gerçekleştirilmesinde kullanılmalıdır. APP Modeli örnek uygulaması için oluşturulan Tablonun kullanılması süreci, şu şekilde işletilmelidir.

- Birim amiri birime gelen işleri, Tablo’nun 1-14. sütunlarındaki hücrelere kaydeder. Bu kaydın yeni iş olması nedeniyle takip edilmesini kolaylaştırmak için satır yazı rengi değiştirilir (örneğin kırmızı renk). İş tamamlandıktan sonra renk normale dönüştürülür.
- İşin öncelik derecesi (12), işin ağırlığı (13), personel performans derecesi (14) ve ağırlıklı performans puanı (15) sütunları, yalnızca birim amirine açıktır. Çünkü bu bölümlerdeki değerler göreceli olduğundan, amirin adil ve nesnel olması beklenir.
- Ağırlıklı performans puanı (15); işin ağırlığı (13) ve personel performans derecesi (14) değerlerinin çarpılmasıyla elde edilir. Birim amiri, her personelin ağırlıklı performans puanları eşit olacak şekilde iş yükü dağılımı (Tablo 10) dengesine dikkat eder. Çünkü iş yükü eşit dağıtımı, performans hesaplaması açısından oldukça önemlidir.
- Herhangi bir personel dosyayı açtığında, birim amirinin İş Kayıt Tablosu’na girdiği yeni işin hangi personele verildiğini, yapılacak işin ne olduğunu ve miadını görür. Eğer iş kendisine

verilmişse işin gereğini yapmak üzere çalışmalara başlar ve tamamladıktan sonra, ‘Yapılan İş’ (9) bölümüne sadelik ilkesine uygun şekilde anlaşılır ve en sade biçimde açıklamasını yazar. Ayrıca işin bitiş tarihini de ilgili bölüme (11) kaydeder.

- Personel, tablodaki 12, 13, 14 ve 15.sütunları göremez. Birim amiri ise, doğal olarak tüm tabloya hâkimdir ve personel biriminde kimlerin hangi işi yaptığı ve ne kadar sürede tamamladığı gibi bütün bilgilere de sahiptir.

Tablo 1: İş Kayıt Tablosu (Örnek ilk 10 satır)

İŞ KAYIT TABLOSU														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sıra	Başla (X)	Grup	Alt Grup	İlgili Pers	Geliş Şekli	Konu Başlığı	Yapılacak İş	Yapılan İş	Miad (M)	Bitiş Tarihi (Y)	Öncelik Der. (Dn)	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf.	APP(Pn)
1	05.01.19	G-1	Mevzuat	PER-1	Y	Öneri'dan GELEN tarihli, sayılı ve "....." konulu yazının gereği yapılacak'ya GİDEN tarihli ve sayılı yazı ile yeni öneri istendi.	05.01.20	28.03.20	3	10	5	50
2	20.01.19	G-1	Mevzuat	PER-1	Y	Kapsamı'nın belirleyeceği Kapsamı konusu takip edilecek.'ya GİDEN tarihli ve sayılı yazı ile hangi hizmet türlerinin kapsamına girdiğinin bildirilmesi istendi.	20.01.20	28.03.20	3	9	5	45
3	04.03.19	G-2	Genel	PER-2	Y	Performans Programı	... 'den GELEN tarihli, sayılı ve "....." konulu yazı ekinde yer alan performans programı takip edilecek.	... 'den GELEN Formu tarihinde doldurularak e-posta ile ... 'ye gönderildi.	13.05.19	13.05.19	3	6	5	30
4	01.04.19	G-3	Genel	PER-3	Y	Cihaz Bakanlığında cihaz dağıtımı ile ilgili cevap gelmediğinden konu takip edilecek. tarihinde Bakanlığı ile yapılan toplantıda konu gündeme getirildi ve cevabın hızlandırılması istenildi.	14.04.19	14.04.19	2	2	3	6
5	13.04.19	G-4	Yayın	PER-4	Y	Frekans'dan GELEN tarihli, sayılı ve "....." konulu yazıda kullanım süresi belirtilmekte	Konu Başkanlığını ilgilendirdiği için tarafından takip edilecektir. Herhangi bir işlem yapılmadı	16.04.19	01.06.19	2	1	3	3
6	20.04.19	G-2	Organizasyon	PER-2	E	Kalkınma Planı	Kalkınma Planı-Eylem Planında Dairemiz için belirlenmiş olan eylemler takip edilecek	Dairemiz tarafından numaralı eylemler takip edilmektedir.	14.05.20	14.05.20	2	5	3	15
7	27.04.19	G-4	Yayın	PER-4	Y	Danışmanlık'den GELEN tarihli, sayılı ve "....." konulu yazıda ödenek ihtiyacı ve Danışmanlık Hizmet Alımı konusunda görüş istenmekte.'ye GİDEN tarihli ve sayılı yazı ile hakkında Danışmanlık hizmeti alınmasının uygun bulunduğu dair SGB yazısı 'ya bildirildi.	03.08.19	18.08.19	3	6	4	24
8	28.04.19	G-5	Organizasyon	PER-3	S	Cihaz	Cihaz Muayene-kabul işlerine başlanacak.	Cihaz kabulü tamamlandı ve rapor Makam'a teslim edildi	15.05.19	15.05.19	3	8	4	32
9	28.04.19	G-1	Organizasyon	PER-5	Y	Sempozyum	... 'den GELEN tarihli, sayılı ve "....." konulu yazıda Gn.Müdür.Uluslararası Sempozyum davetli.'ye GİDEN tarihli ve sayılı yazı ile.....Sempozyum'a 'nin katılacağı bildirildi.	15.05.19	15.05.19	2	2	2	4
10	29.04.19	G-1	Mevzuat	PER-5	S	Görüşgünü Başkanlıkta..... Yönetmeliği konusunda toplantı yapılacak Başkanlığı ile Yönetmelik taslağı ile ilgili toplantı yapıldı	04.05.19	04.05.19	3	4	5	20

APPM (P_n) Hesaplama: Her bir iş için ağırlıklı performans puanı (P_n), Tablo 2.'de görüleceği üzere, işin ağırlığı (An) ve personel performans derecesi (Bn) çarpılarak hesaplanır. Modelde, Ağırlıklı Performans Puanlama hesaplaması, aşağıdaki formüle göre belirlenmektedir:

$$P_n = A_n \times B_n$$

$$P_1 = A_1 \times B_1 = 10 \times 5 = 50$$

$$P_2 = A_2 \times B_2 = 9 \times 5 = 45$$

$$P_3 = A_3 \times B_3 = 6 \times 5 = 30$$

$$P_{30} = A_{30} \times B_{30} = 3 \times 3 = 9$$

Tablo 2: İş Kayıt Tablosu (Örnek, ilk 30 satır)

İŞ KAYIT TABLOSU								
1	2	5	10	11	12	13	14	15
İş Sıra No (n)	Başlangıç T. (X)	İlgili Personel	Miad (M)	Bitiş T. (Y)	İşin Öncelik Der. (Dn)	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf. Der. (Bn)	Ağırlıklı Perf.Puanı (Pn)
1	05.01.19	PER-1	05.01.20	28.03.20	3	10	5	50
2	20.01.19	PER-1	20.01.20	28.03.20	3	9	5	45
3	04.03.19	PER-2	13.05.19	13.05.19	3	6	5	30
4	01.04.19	PER-3	14.04.19	14.04.19	2	2	3	6
5	13.04.19	PER-4	16.04.19	01.06.19	2	1	3	3
6	20.04.19	PER-2	14.05.20	14.05.20	2	5	3	15
7	27.04.19	PER-4	03.08.19	18.08.19	3	6	4	24
8	28.04.19	PER-3	15.05.19	15.05.19	3	8	4	32
9	28.04.19	PER-5	15.05.19	15.05.19	2	2	2	4
10	29.04.19	PER-5	04.05.19	04.05.19	3	4	5	20
11	29.04.19	PER-1	31.12.19	31.12.19	3	8	3	24
12	04.05.19	PER-3	11.05.19	11.05.19	2	2	3	6
13	04.04.19	PER-3	16.04.19	16.04.19	2	3	2	6
14	04.05.19	PER-1	25.05.19	06.06.19	2	4	4	16
15	04.05.19	PER-5	22.05.19	22.05.19	1	2	3	6
16	04.05.19	PER-2	01.06.19	01.06.19	3	5	5	25
17	04.05.19	PER-6	18.05.19	18.05.19	3	6	5	30
18	04.05.19	PER-6	11.05.19	11.05.19	2	4	2	8
19	04.05.19	PER-5	18.06.19	18.06.19	3	7	4	28
20	04.05.19	PER-5	07.05.19	07.05.19	2	3	3	9
21	13.05.19	PER-4	14.05.19	14.05.19	2	5	2	10
22	05.05.19	PER-1	15.05.19	15.05.19	2	6	4	24
23	05.05.19	PER-4	20.05.19	20.05.19	2	7	2	14
24	05.05.19	PER-2	11.05.19	11.05.19	2	4	3	12
25	05.05.19	PER-5	06.05.19	06.05.19	2	3	5	15
26	05.05.19	PER-5	06.05.19	06.05.19	2	4	2	8
27	11.05.19	PER-2	20.05.19	20.05.19	2	7	4	28
28	12.05.19	PER-6	21.05.19	21.05.19	3	5	3	15
29	12.05.19	PER-2	13.05.19	13.05.19	1	4	4	16
30	11.05.19	PER-2	12.05.19	12.05.19	1	3	3	9

APPM Bireysel Performans Puanı (P_T) Hesaplama: Öncelikle her bir personelin yapmış oldukları işler için hesaplanan ağırlıklı performans puanları ortalaması; ağırlıklı performans puanları (15) toplamının işin ağırlıkları (13) toplamına bölünmesiyle hesaplanır. Bu değer, 1 ile 5 arasında olacağından 20 ile çarpılarak, 1 ile 100 aralığında bir değere dönüştürülür. Böylece personelin

hesaplamaya dâhil edilmiş olan işler için bireysel performans puanı hesaplanmış olur. Bunu matematiksel olarak şu formülle ifade edebiliriz.

$$P_T = \frac{\sum_{n=1}^k P_n}{\sum_{n=1}^k A_n} \times 20 = \frac{\sum_{n=1}^k A_n \times B_n}{\sum_{n=1}^k A_n} \times 20$$

İş kayıt tablosunun ilk 30 satırını temel alarak, altı personelin bireysel performans puanı hesaplanmak istendiğinde, PER-1 isimli personelin yaptığı 1, 2, 11, 14 ve 22 sıra numaralı (n) işlerin ağırlıkları (13), sırayla 10, 9, 8, 4 ve 6'dır. Yaptığı bu işler için elde ettiği personel performans dereceleri (14) ise, sırayla 5, 5, 3, 4 ve 4 dür. Buna göre her bir iş için ağırlıklı performans puanları, (15) sırasıyla 50, 45, 24, 16 ve 24 olacaktır. Bu durumda PER-1 için bireysel performans puanını, 86 olarak buluruz. Diğer personel için de aynı yöntemle yapılmış olan hesaplamalar, daha anlaşılır olması için aşağıdaki Tablo 3-4-5-6-7-8-9.'da gösterilmiştir. Elde edilen bireysel performans puanları ise, Grafik 1'de sunulmuştur.

Tablo 3: PER-1 için Bireysel Performans Puanı hesaplaması

1	5	13	14	15	PER-1 için Bireysel Performans Puanı
İş Sıra No (n)	İlgili Personel	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf. Der. (Bn)	Ağırlıklı Perf. Puanı (Pn)	$P_{T1} = \frac{159}{37} \times 20 = 86$
1	PER-1	10	5	50	
2	PER-1	9	5	45	
11	PER-1	8	3	24	
14	PER-1	4	4	16	
22	PER-1	6	4	24	
TOPLAM		37	21	159	

Tablo 4: PER-2 için Bireysel Performans Puanı hesaplaması

1	5	13	14	15	PER-2 için Bireysel Performans Puanı
İş Sıra No (n)	İlgili Personel	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf. Der. (Bn)	Ağırlıklı Perf.Puanı (Pn)	$P_{T2} = \frac{135}{34} \times 20 = 79$
3	PER-2	6	5	30	
6	PER-2	5	3	15	
16	PER-2	5	5	25	
24	PER-2	4	3	12	
27	PER-2	7	4	28	
29	PER-2	4	4	16	
30	PER-2	3	3	9	
TOPLAM		34	27	135	

Tablo 5: PER-3 için Bireysel Performans Puanı hesaplaması

1	5	13	14	15	PER-3 için Bireysel Performans Puanı
İş Sıra No (n)	İlgili Personel	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf. Der. (Bn)	Ağırlıklı Perf.Puanı (Pn)	$P_{T3} = \frac{50}{15} \times 20 = 66$
4	PER-3	2	3	6	
8	PER-3	8	4	32	
12	PER-3	2	3	6	

13	PER-3	3	2	6
TOPLAM		15	12	50

Tablo 6: PER-4 için Bireysel Performans Puanı hesaplaması

1	5	13	14	15	PER-4 için Bireysel Performans Puanı
İş Sıra No (n)	İlgili Personel	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf. Der. (Bn)	Ağırlıklı Perf.Puanı (Pn)	$P_{T4} = \frac{51}{19} \times 20 = 54$
5	PER-4	1	3	3	
7	PER-4	6	4	24	
21	PER-4	5	2	10	
23	PER-4	7	2	14	
TOPLAM		19	11	51	

Tablo 7: PER-5 için Bireysel Performans Puanı hesaplaması

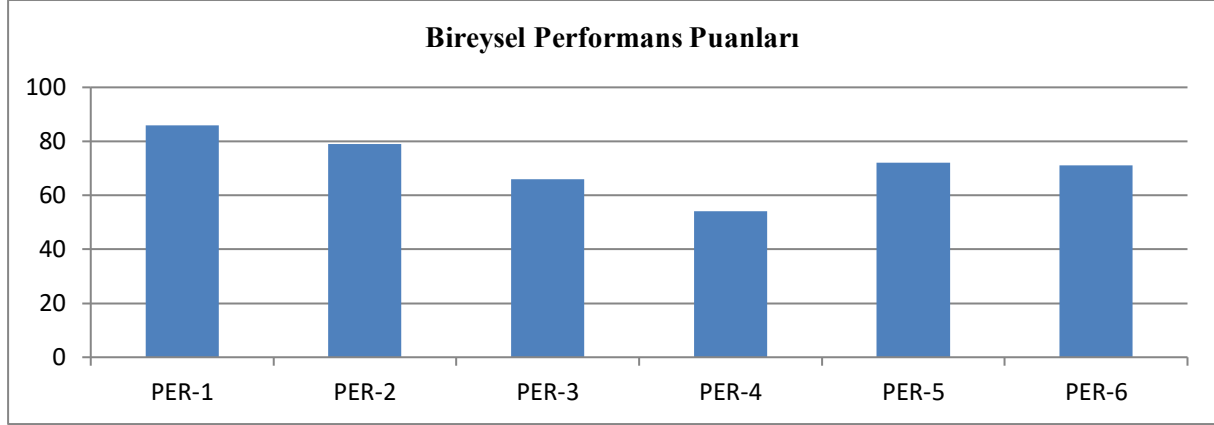
1	5	13	14	15	PER-5 için Bireysel Performans Puanı
İş Sıra No (n)	İlgili Personel	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf. Der. (Bn)	Ağırlıklı Perf.Puanı (Pn)	$P_{T5} = \frac{90}{25} \times 20 = 72$
9	PER-5	2	2	4	
10	PER-5	4	5	20	
15	PER-5	2	3	6	
19	PER-5	7	4	28	
20	PER-5	3	3	9	
25	PER-5	3	5	15	
26	PER-5	4	2	8	
TOPLAM		25	24	90	

Tablo 8: PER-6 için Bireysel Performans Puanı hesaplaması

1	5	13	14	15	PER-6 için Bireysel Performans Puanı
İş Sıra No (n)	İlgili Personel	İşin Ağırlığı (An)	Personel Perf. Der. (Bn)	Ağırlıklı Perf.Puanı (Pn)	$P_{T6} = \frac{53}{15} \times 20 = 71$
17	PER-6	6	5	30	
18	PER-6	4	2	8	
28	PER-6	5	3	15	
TOPLAM		15	10	53	

Tablo 9: Bireysel Performans Puanları Tablosu

5	13	14	15	Bireysel Performans Puanları (P _T)
İlgili Personel	İşin Ağırlığı (An) Toplamı	Personel Perf. Derecesi (Bn) Toplamı	Ağırlıklı Perf.Puanları (Pn) Toplamı	
PER-1	37	21	159	86
PER-2	34	27	135	79
PER-3	15	12	50	66
PER-4	19	11	51	54
PER-5	25	24	90	72
PER-6	15	10	53	71



Grafik 1: Personelin Bireysel Performans Puanları Grafiği

APPM İş Yükü Dağılımını Belirleme: Uygulama örneğinde, her personele düşen iş yükü, iş ağırlıkları (13) toplanarak bulunmaktadır. Bu değerler, aşağıdaki Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: İş Yükü Dağılımı Tablosu

6	13
İlgili Personel	İş Ağırlıkları (An) Toplamı
PER-1	37
PER-2	34
PER-3	15
PER-4	19
PER-5	25
PER-6	15

Tablo 10.'dan anlaşılacağı üzere, birim amiri tarafından personele tevdi edilen işlerin iş yükü dağılımları dengesizdir. Bunun nedeni, İş Kayıt Tablosu'ndaki ilk 30 satırın örnek olarak seçilmiş olmasıdır. Gerçek yük dağılımı ise, Tablodaki tüm satırların hesaba katılmasıyla elde edilebilecektir. Çünkü iş yükü dağılımı değerleri, birim içerisinde iş yükü dağılım dengesini sağlamaya imkân tanıdığı için birim amirinin önemli bir aracıdır. Birim amiri, herbir personele vermiş olduğu işler için iş yükünü dengeli bir şekilde dağıtmalıdır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kamu yönetiminde hedef kitle olan halka en uygun kamu hizmetini sunmak, kamusal mal ve hizmet sunan bütün kamu kurum ve kuruluşlarının kurulma amacıdır. Bu temel amaca ulaşmak için sayılabilir ve süreli hedefler ile sayılabilir ölçüt ve göstergelere göre performansı belirlemek ise, kamu performans yönetiminin amacıdır. Bu bağlamda performans yönetim sisteminin temelini oluşturan denetim, kamu kurumlarında personelin belirli bir zaman dilimindeki iş performanslarının, işe ilişkin yeteneklerinin, işe ilişkin tutum ve davranışlarının sistemli ve düzenli olarak incelenip değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Buna göre performans, iş başarımı olurken; performans yönetimi kurumsal, takım ve bireysel düzeyde belirlenen performansa ulaşmayı hedefleyen, yeni kamu yönetimi anlayışına da uygun ve sistemli bir yönetim biçimidir. Ancak, performans yönetimi çeşitlerinden olan kurumsal performans daha çok bütçesel olurken; takım ve bireysel performans yönetimi, hedeflenen iş miktarına ortalamanın üstünde ulaşma çabası, süreci ve değerlendirilmesi olmaktadır. Bireysel performans

yönetimi ise birim bazında stratejik performans hedeflerini belirlemek, örgüt analizi, iş analizi ve iş tasarımı sonrası norm kadrolama yaparak bireysel iş hedefi miktarına göre performansı ölçmek, performansla ilgili diğer verileri toplayıp analiz etmek; gözden geçirmek ve raporlamak; sonra da, performansına göre personel hakkında karar vermek ve gelişmesi yönündeki aşamaları içeren bir süreçtir.

Performans yönetimi sürecinin kavramsal ve kuramsal açıdan ortaya konmasının yanısıra, özellikle bireysel performans yönetiminde önemli bir aşama olan performansın değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler uygulamada, oldukça sorunlu görülmektedir. Çünkü bir taraftan yöneticilerin kişisel takdirinden kaynaklanan sorunlar, diğer taraftan personelin olumsuz kaygıları ve yapılan işe ilişkin sorunlar vardır. Oysa performans değerlendirilmesi, personele ilişkin kararların alınmasında nesnel bir ölçüt sağlayabilen bir süreçtir (Tutum, 1979: 153).

Makalede oldukça rasyonel sayısal bir modelin daha önce uygulanmış/denenmiş, içeriği üzerinde durulmuştur. Model, Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli olup; bir Bakanlığın Genel Müdürlüğündeki, Daire Başkanlığı bünyesinde çalışan kamu personelinin yönetimine 2020 yılı öncesinde, üç yıl süreyle uygulanmıştır. Model için öncelikle İş Kayıt Tablosu hazırlanması gerekmektedir. Böylece, sadece personelin performansı ölçülmemekte, ayrıca birimde gerçekleştirilen iş ve işlemlerin de izlenmesi mümkün olabilmektedir. Elbette APPM'nin hem genel hem de uygulandığı kuruma özgü bazı sorunları olmakla birlikte, faydalı taraflarının olduğu ve özellikle uygulanabilir bir model olduğu anlaşılmıştır. Ancak APPM'nin, uygulama örneğinden anlaşıldığı üzere, kamu kurumlarının çalışma biçimleri ile çalışan personelin kadro ve unvan çeşitliliği bakımından, tek tip bir model gibi uygulanmamalı; kamu kurumunun yapısı ve işleyişine göre yeniden kurgulanması ve kurumdaki en küçük birimden başlanması gerekmektedir.

Kamu personelinin bireysel performansını ölçmek için alternatif olarak sunulan APPM, öncelikle yöneticinin işleri takibini kolaylaştırmakta; personelin yapılan işlerden haberdar olmasını mümkün kılmakta; BPD'yi, mükemmel olmasa da iyi düzeyde hesaplanmasını sağlamakta; işlerin gidişatına ilişkin raporlamayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca personele dengeli şekilde iş yükü dağılımı sağlamakta ve gelen-giden dosyaların takibini rahatlatmaktadır.

APPM'nin uygulamada görülen sade, esnek ve açık olması faydalarının yanısıra, modelin personel için yeni bir iş yükü getirmemesi nedeniyle kullanılabilirliği yüksektir. Ancak Modelin örnek uygulamasında, esas konudan uzaklaşmamak için uygulanan birimin kurumsal (Bakanlık/Gn.Md./D.Bşk.) adı ve uygulanabileceği düşünülen bazı ayrıntılara da yer verilememiştir. Ayrıca Modelde, birim amirinin APPM'ye esas sayısal değerler konusundaki takdir yetkisini nesnel kullanacağı varsayılmıştır.

Kamu kurumlarında kullanılan Elektronik Belge Yönetim Sistemi, BELGENET ve Profesyonel İş Takip Yazılımları gibi sistemler güncelleme zorluğu, aşırı kapsamlı ve karmaşık olması ve yeterince esnek olmaması gibi sorunları nedeniyle, bireysel performans değerlendirilmesi için yeterli gelmemektedir. Üstelik personelin performans değerlendirilmesindeki en büyük sorun, yöneticinin öznel tutumu olmaktadır (Woods, 1997: 193). Ayrıca ölçme aracı hatası, aşırı hoşgörülülük ve aşırı katı olma hatası, merkezi eğilim hatası, yakın zaman etkisi hatası, son ölçüme bağlı kalma hatası, halo etkisi hatası, tek yönlü ölçüm hatası, taraflı ölçüm hatası gibi genel hatalarda söz konusudur (Helvacı, 2002: 160; Varma ve Budhwar, 2011). Performans değerlendirilmesinin nesnesi personelin, değerlendirmeye ilişkin tepkileri de şunlar olabilmektedir (Hatry, 2006: 6):

- Ne yaptığımı bilip ölçemezsiniz, tepkisi;
- Çalışmalarımız hakkında yeterince veriniz yok, tepkisi;
- Personel arasında haksız karşılaştırma yapılıyor, tepkisi;

- Performans değerlendirme verileri aleyhimize kullanılacak, tepkisi;
- Performans değerlendirme verilerine biz erişemiyoruz, tepkisi;
- Bu düşük iş miktarı olumsuz durum geçici bir durum sayılmalıdır, tepkisi;
- Performans değerlendirme uygulanması için yeterli personelimiz yok, tepkisi;
- Performansı olumsuz etkileyen iç ve dış iş faktörlerin hiç dikkate alınmadığı, tepkisi;
- Performans değerlendirme nesnesi olması rahatsızlığı, tepkisi.

Uygulama örneği bulgularına göre ise, APPM uygulama örneğinde en önemli sorun, uygulamanın yasal bir dayanağının olmamasına ilişkin olumsuz önyargı olmuştur. Çünkü kamu personeli için ‘*Sicil*’ diye bilinen bireysel değerlendirme yasal hükümleri, 2011 yılında kaldırılmış ve yerine 657 s. DMK’da yeni hükümler getirilememiştir. Bu nedenle modelin, personel tarafından kabul edilebilirliği düşük olmuştur. Ancak uygulamada bu sorunu aşmak için APPM, personele yeni bir iş yükü getirmeyecek şekilde oldukça basit hazırlanmıştır. Ayrıca personele tabloya bilgi girişi konusunda herhangi bir yaptırım da uygulanmamıştır. Öte yandan APPM’nin sadeliği ve herhangi bir yükümlülük getirmemesi ve personelin kendi işlerini takip edebilmesi nedeniyle benimsenmiştir.

Bireysel performans değerlendirme için örnek olarak sunulan APPM uygulaması, 2020 yılı öncesinde gerçekleştirilmiştir. Özellikle strateji ve politika belirleyen, karar alıcı konumda bulunan ve hizmet üreten kurumlar personelinin, bireysel performans değerlendirmesi için uygundur.

Son olarak APPM uygulama örneği, profesyonel bir bilgisayar yazılımı şeklinde tasarlanmamıştır. Bu nedenle Model, profesyonel bir uygulama yazılımına dönüştürülmesi halinde, daha kullanışlı ve başarılı bir uygulama olabilecektir. APPM uygulama örneğinin, hukuki altyapısı oluşturulduktan sonra teknik ve mali yönleri de dikkate alınarak geliştirilmesi ve kamu kurumlarının, özellikle kamu hizmeti üreten kurumların geniş kesiminde kullanılabilir bir yazılım altyapısına dönüştürülmesi mümkündür. Ayrıca gerçekleştirilen her bir iş ve işlem temel alınarak yapılan APPM’nin, en küçük birimden, örneğin şube müdürlüğü düzeyinden başlanarak tasarlanması halinde, çok daha verimli ve etkili hale getirilerek uygulanması mümkündür.

Etik Beyan

“Kamu Personeli Performans Denetimi: “*Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli Uygulama Örneği*” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Araştırma 2020 yılı öncesinde yapıldığı için etik kurul izni gerekmemektedir. Bu çalışma, yazarlara ait bir doktora tezi değildir. Özgün bir uygulamaya deneyimine dayalı, araştırmadır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmada kuramsal incelemelerin yer aldığı Giriş, 1. ve 2.Bölüm ve Sonuç ile yazının tamamının dergi ortamına taşınmasına ilişkin düzenlemeler, birinci yazar tarafından; uygulama örneğine ilişkin araştırmanın yer aldığı 3.ve 4.bölüm ise, ikinci yazar tarafından hazırlanmıştır. Ancak, yazı her iki yazar tarafından da okunarak bulgularının değerlendirilmesi yapılmış ve sonuçları onaylanmıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma, gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

Akman, Ç. ve Akman, E. (2020). Türk Kamu Yönetiminde Performansın Yasal Dayanakları. V.Eren ve T.Eroğlu, (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss. 141-162), Ankara: Nobel yayını.

- Albayrak, S. O. (2017). Kamu Yönetimi Temel Kanunu Sonrası Kamu Personel Rejimi. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 12 (27), 1-18.
- Andrews, R. (2014). Performance Management and Public Service Improvement, *Evidence Review Prepared for the Commission on Public Service Governance and Delivery*, PPIW Report No.3, January 2014, <http://ppiwi.org.uk/files/2014/04/Performance-Management-and-Public-Service-Improvement-pdf>, (27.07.2021).
- Antony, J., Fryer, K. and Ogden, S. (2009). Performance Management in the Public Sector, *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498. https://www.researchgate.net/publication/235294551_Performance_management_in_the_public_sector (27.07.2021).
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, (12th Edit), Cambridge: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998). Performans Management: The New Realities, *Institute of Personnel and Development*, London: Kogan Page.
- Ateş, H. (2018). *Türk Kamu Yönetiminin Örgütlenmesi ve Denetimi*, Ankara: T.C. Devlet Personel Başkanlığı yayını.
- Ateş, H. ve Karacaoğlu, N. M. (2020). Türkiye’de Kalkınma Planlarında Performans Kavramı ve Performans Yönetimi, V.Eren ve T.Eroğlu, (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss. 367-386), Ankara: Nobel yayını.
- Banfield, P. and Kay, R. (2012). *Introduction to Human Resource Management*, (2nd Ed.), New York: Oxford University Press.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer yayını.
- Berdwel, I. and Holden, L. (2001). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Harlow: Pearson Edition.
- Bilgiç, R. (2010). İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Alguları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 67-86.
- Bilgin, K. U. (2020). Kamusal Bir Sorumluluk Olarak Kamu Personeli Performans Yönetimi, V.Eren ve T.Eroğlu, (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss. 195-236), Ankara: Nobel yayını.
- Bilgin, K. U. (2019). Kamu Performans Yönetimi, E.G. İsbir, (Ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde (ss. 76-110), Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF yayını.
- Bilgin, K. U. (2018). Türk Kamu Personel Yönetiminde Aktif Çalışma Politikası: Performans Yönetimi, C.Babaoğlu ve E.Akman (Ed.), *Kamu Politikası Analizi Türkiye Uygulamaları* içinde (ss.43-73), Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bilgin, K. U. ve Çetin, Y.E. (2017). Kamu Sektörü Performansa Dayalı Ücretlemede Dijital Etkileşim (PTT Örneği), *Süleyman Demirel Üni.İ.İ.B.F.Dergisi*, 22, KAYFOR-15 Özel Sayısı, 1945-1960.
- Bilgin, K. U. (2016). A Parallel Change With The New Public Administration Approach: Human Resources Performance Management, Y.Demirkaya (Ed.), *New Public Management in Turkey* içinde (ss.177-206), London: Routledge Published.

- Bilgin, K. U. (2007). Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel, *Public Personnel Management*, International Public Management Association for Human Resources, 36 (2), 93-113.
- Bilgin, K. U. (2004). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, 65 (özel), 53-87.
- Büyükkılıç, D. ve Coşkun, A. (2002). Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi, *Verimlilik Dergisi*. 2002(3), 37-68.
- Cianci, A.M., Schaubroeck, J.M. and McGill, G.A. (2010). Achievement goals, feedback, and task Performance, *Human Performance*, 23 (2), 131-154.
- Coşkun, A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, İstanbul: Literatür yayını.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Ankara: Academy Plus yayını
- Denisi, A.S. and Kluger, A.N. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?, *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.
- Dooren, W. V. (2008). Quality and Performance Management: Toward A Better Integration, P.L Julnes, F.S.Berry, M.P.Aristigueta and K.Yang (Ed.), *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, içinde (ss. 413-432), London: Sage Published.
- Erbaş, M. S. (2020). Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Performans Uygulamaları, V.Eren ve T.Eroğlu (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss.471-507), Ankara: Nobel yayını.
- Erbaş, M. S. ve Kutlu, Ö. (2020). Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Ülke Örnekleri, *Sayıştay Dergisi*, 31 (119), 69-97.
- Eren, V. (2020). Kamuda Performans Ölçüm Modelleri Ve Performans Ölçütleri”, V.Eren ve T.Eroğlu (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss. 73-118), Ankara: Nobel yayını.
- Eroğlu, T. (2020). Kamu Performans Yönetiminin Bileşenleri ve Aktörleri, V.Eren ve T.Eroğlu (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss. 119-140), Ankara: Nobel yayını.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa yayını.
- Flippo, E. (1976). *Principles of Personnel Management*, (Series in Management), New York: Mc Graw-Hill Camp.
- Garber, P.R. (2013). *The Manager's Employee Engagement Toolbox*, New York: American Society for Training and Development.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement Getting Results*, Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Denetimin Önemi, *Ankara Üni. Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi*, 35(1-2), 145-165.
- Hughes, O. E. (2008). Performance: A New Public Management Perspective, P.L Julnes, F.S.Berry, M.P. Aristigueta, and K. Yang (Ed.), *International Handbook of Practice-Based Performance Management* içinde (ss.45-61), London: Sage Publication
- Karabulut, T. Okka, Ö. F. ve Başel, H. (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama, *Selçuk Üni. Karaman İİBF Dergisi*, 11, 104-118.

- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Score Card – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol.Lxx, Jan/Feb.(1), 71-79.
- KAYA (1991). Personel Rejimi, *Kamu Yönetimi Araştırması*, Ankara: TODAİE yayını, 99-209.
- Longman, (2003). *Dictionery of Contemporary English*, Harlow: Pearson Edu. Limited.
- Luecke, R. (2015). *Performans Yönetimi*. A.Özer (Çev.), İstanbul: İş Bankası yayını.
- Özer, M. A. (2020). *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2015). *Yeni Kamu Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2008). *21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara: Nobel yayını.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *Cumhuriyet Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Öztürk, N. K. (2020). Kamuda Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar, V.Eren ve T.Eroğlu, (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss.271-300), Ankara: Nobel yayını.
- Palmer, M. and Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*, D. Şahiner (Çev.), İstanbul: Rota yayını.
- Radnor, Z. and Mcguire, M. (2004). Performance Management in the Public Sector: Factor Fiction?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245-260, <https://Doi.Org/10.1108/17410400410523783>, (27.07.2021).
- Singh, A. (2013). Perceptions of Software Professionals Regarding Performance Management Processes: An Exploratory Study, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(2), 39-59.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, H. S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya: Eğitim yayını.
- Taner, A. (2020). Kamuda Performans Yönetimi ve Hesap Verebilirlik, V.Eren ve T.Eroğlu (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss. 43-72), Ankara: Nobel yayını.
- Teeroovengadum, V., Nunkoo, R. and Dulloo, H. (2019). Influence of Organisational Factors on the Effectiveness of Performance Management Systems in the Public Sector, *European Business Review*, 31(3), 447-466. <https://Doi.Org/10.1108/Ebr-01-2018-0003>, (27.07.2021).
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE yayını.
- Usta, A. (2014). Kamu Kurumlarında Örgütsel Performansın Yönetim Süreci, *Sayıştay Dergisi*, 78, 31-58.
- Uygun, S. V. ve Göküş, M. (2020). Kamu Performans Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi, V.Eren ve T.Eroğlu (Ed.), *Kamu Performans Yönetimi* içinde (ss.1-16), Ankara: Nobel yayını.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta yayını.
- Varma, A.V. and Budhwar, P.S. (2011).Global Performance Management. Harzing, A. W. and Pinnington, A. (Ed.), *International Human Resource Management* içinde (ss.440-467), London: Sage Publications.
- Vasset, F., Marnburg, E. and Furunes, T. (2011). The effects of Performance Appraisal in the Norwegian Municipal Health Services: A Casestudy, *Human Resources for Health*, 9(1), 1-12.
- Walker, J. W. (1980). *Human Resource Planning*, New York: Mcgraw-Hill Publishing.

Bilgin, K.U. & Sevim, V. (2022). Kamu Personeli Bireysel Sağlık Değerlendirmesi: Ağırlıklı Performans Puanlama Modeli. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 255-276.

Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management*, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Edition.