

**TÜRKİYE'DE KAMU KURULUŞLARININ PERFORMANSI
DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ZORUNLULUĞU**

M. Akif Özer

Gazi Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü

Prof. Dr.

akifozer@yahoo.com

İbrahim İrdem

Polis Akademisi

Öğretim Elemanı

ibrahimirdem33@gmail.com

ÖZET

Kamu ve özel sektör örgütlerinin vizyonları doğrultusunda geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesine ve önceliklendirilmesine, örgütün hedeflerinin iş gören hedefleriyle bütünleştirilmesine, örgüt içerisinde iş tatminin gerçekleşmesine, çalışanların kendi mevcut potansiyelinin farkına varmasına, insan kaynağının kariyer gelişiminin sağlanmasına ve örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunan performans yönetimi klasik yönetim ilkeleri çerçevesindeki anlamını yitirerek önemli bir değişim ve dönüşüm içerisine girmiştir. Klasik yönetim anlayışının temel performans değerlendirme kriterleri olan fayda-maliyet analizi, kâr ve verimlilik gibi unsurlar geçerliliğini yitirerek katılımcılık, esneklik, risk alma, yenilikçilik, kalite, müşteri memnuniyeti esaslı performans değerlendirme ve denetleme uygulamaları önem kazanmaya başlamıştır.

Örgüt yönetiminin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, etkinliğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesi anlamına gelen performans denetimi Türkiye'de uygulama bulan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kurumların mali denetimi konusunda yaşanan tartışmalara son vererek performans konusunda önemli düzenlemeleri beraberinde getirmiştir.

Kanun, kamu kurumlarına performans analizi yapma görevi vererek Türkiye’de performans konusunun yeni boyutlar kazanmasına neden olmuştur.

Çalışmada öncelikle performans kavramından ve uygulanmasındaki amaçlardan hareketle performans yönetiminin önemli sacayakları olan performans denetimine ve performans değerlendirmesine yer verilecektir. Akabinde ise Türkiye’de kamu kurumlarında performans uygulamaları bakımından önemli değişimlerin yaşanmasına neden olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun uygulanmasına yönelik değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Performans, Performans Denetleme, Performans Değerlendirme, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*

Alan Tanımı: Kamu Yönetimi

THE OBLIGATIONS OF PUBLIC INSTITUTIONS ON PERFORMANCE AUDITING AND ASSESSMENT IN TURKEY

Abstract

Performance management which contributes to the determination of public and private sector organizations' goals in regard to the future and its prioritization, to integrate the organization's targets with employees' targets, to achieve of job satisfaction within organization, to help employees to realize their current potential, to improvement of human resource development and organizational productivity has undergone a significant change and transformation by losing its meaning in the framework of classical management principles. Basic performance evaluation criterias of classical management approach, such as benefit-cost analysis, profit and productivity have lost their validity and performance evaluation and auditing practices based on participation, flexibility, risk-taking, innovation, quality, customer satisfaction have started to gain importance.

Performance auditing, which means the evaluation of the effectiveness, efficiency, economy and productivity of the planning, implementation and control stages of activities and transactions carried out in all stages of the management of organization, with the law on Public Financial Management and Control No. 5018 brought important regulations on performance by putting an end to the debates on financial control of institutions. The law has led to a new dimension of performance auditing and assessment in Turkey since the law gave public institutions to do performance analysis.

The study will primarily focus on the concept of 'performance' and then deal the purposes of performance in public and private organizations. In addition, performance auditing and performance assessment which are the important factors of performance management system will be discussed. Subsequently, evaluations will be made for the implementation of Public Financial Management and Control No. 5018 which brings important changes in performance implementations of public institutions.

Keywords: *Performance, Performance Audit, Performance Assessment, Public Financial Management and Control Law No: 501*

JEL Code:

1. GİRİŞ

Günümüzde gerek kamu sektöründe gerekse de özel sektörde yer alan örgütler, tüm alanlarda olduğu gibi hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine girmişlerdir. Bu süreçte, örgütlerin başarılı olabilmeleri, insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan örgütlerin, bunu başaramayan örgütlere göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır.

Örgütlerde insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili bir performans yönetimi anlayışını gerektirmektedir. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, örgütlerde insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilir (Çalık, 2003:7-9).

Örgüt yönetimlerinin performans anlayışları günümüze gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir seyir izlemiştir. Bu süreçler içinde önemini yitiren, yeni ortaya çıkan veya daha fazla önem kazanan performans anlayışları gündeme gelmiştir.

Bu gelişim, kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi anlayışının gereği olarak, müşteri doyumu, kalite, yenilik gibi, çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 1992:5).

Esasında örgütlerin kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için, maddi üretim unsurlarının yanında, nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyarlar.

Ayrıca örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan bir diğeri de, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin veya iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun özellikle günümüz örgütlerinde performans ve performans yönetimi kavramlarının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli ve belirleyici unsur insandır. Örgütün vazgeçilmezliği rekabet ve kaliteli üretim, iyi eğitilmiş, örgütle özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir iş gücünü gerektirmektedir (Peker-Aytürk, 2002:19). Günümüzde bu sürecin lideri olacak etkin yöneticiler de, daha yüksek bir performansın olağanüstü bir sonuç vereceği birkaç büyük alan üzerinde odaklanmak (Tutar, 2004:37) zorunda kalmışlardır.

Performans uygulamaları yukarıda belirttiğimiz sürecin gidişatını belirleyen ve sonuçlarını doğuran en etkin yönetim aracıdır. Sistemin yönetilmesi sırasında örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru bir etki oluşturulurken, sonuçlar aşağıdan yukarıya doğru etkisini göstermektedir. Bu etkileşim sadece dikey ekseninde olmamakta, yatay olarak da örgütün diğer fonksiyonlarını da harekete geçirmektedir (Germirli, 2007:1).

Söz konusu uygulamaların örgüt yönetimine en somut yansıması ABD'de Başkan Yardımcısı Al Gore döneminde Performans Tabanlı Örgütler (PTÖ) ile olmuştur. 1996 yılının Mart ayında gündeme gelen bu reform ABD federal yönetiminde radikal ve dramatik bir değişimin ilk adımı kabul edilmektedir. Bu tarihten sonra performans tabanlı örgütlerle, federal yönetimde kuruluşlara daha fazla yetki verilmiş ve faaliyet sonuçları ile ilgili olarak hesap sorulmaya başlanmıştır. Zamanla federal yönetimde etkinlik artışı gözlenmeye başlanmıştır.

Bu modelin iki kilit unsuru bulunmaktadır. Birincisi kamu kuruluşları kendilerini boğan bir çok kanun, düzenleme, politika sınırlılıklarından kurtulmuşlar ve performansları artırmak için yeni ölçütler geliştirmişlerdir. Bu kuruluşlarda yer alan yöneticilerle kısa süreli sözleşmeler yapılmış, başarılarına ve yıllık performanslarına göre ödeme esasına dayanan (Alasdair, 1997:2) anlaşmalar yapılmıştır.

Esasında literatürde ilk performans uygulamaları 1970'li yılların karar destek sistemlerine kadar götürülmektedir. Bu tarihlerde uygulanan ilk karar destek sisteminin amacı yöneticiye karar verme sürecinde destek olmak ve yardım etmektir. Ardından teknolojik gelişme bu sürece destek olmaya başladı. Daha sonra gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri uygulamaları bu gelişmeleri

destekledi. Bu dönemde orta ve üst kademe yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgi altyapısı desteği verildi (Frolick-Ariyachandra, 2006:33).

Yukarda belirtildiği gibi kamu ve özel sektör örgütlerinin yönetiminde etkisi çok fazla olan performans uygulamaları, örgütsel verimliliğe sağladığı katkılar nedeniyle, son yıllarda tüm dünyada popüleritesini oldukça artırmıştır. Bu çalışmada ülkemizde özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yeni boyutlar kazanan performans konusu ele alınacak ve kamu kuruluşlarındaki uygulamalara kısaca değinilecektir.

1. PERFORMANSIN ANLAMI

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir şekliyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir.

Değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci - onuncu...gibi birer performans göstergesidir (DPT, 2000:74). Şimdi bu konuya biraz daha ayrıntılı bakalım.

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelilik olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999:32). Burada performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Okur, 2007:53).

Performans doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur. Performans bir birim artırılmak istendiğinde, bireysel yeteneklerde o birime özdeş miktarda bir artış zaman süreci içinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlanabilir (Kaynak, 1990:152).

Günümüzde örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen

sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, örgütün bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir (Çukurçayır-Eroğlu, 2005:132).

Performans ve yönetim sözcükleri askerlik mesleğiyle doğrudan ilişkili olarak gündeme gelmişlerdir. 16. yüzyılda Avrupa'da performans kavramı, emir ya da görevleri yerine getirmek anlamında kullanılırken, yönetim ise, askeri amaçla kullanılacak olan atların manejde eğitilmesi anlamına gelmekteydi (Akdoğan, 2007:450). Bugün ise her iki kavramın anlamlarında önemli değişimler olmuştur.

Bugün performans kavramı örgüt yönetiminde daha çok performans değerlendirme kapsamında kullanılmaktadır. Örgüt yönetimi, daha önceden belirlenmiş standartlara dayanarak örgütsel ve işle ilgili davranışları analiz etmekte ve çalışanın başarısını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir (Akin, 2001:153). Bu süreçte örgüt yönetimleri gerekli kriterleri, performans bilgisi aracılığıyla sağlar. Örgütün nereye yöneldiği, yönelen yere nasıl ulaşılacağı, ilerlemenin doğru yönde olup olmadığı ve kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı performans bilgisi ile ortaya konur (Al, 2007:5). Ayrıca bu bilgiler arzulan sonuçların ne ölçüde gerçekleştiğini, çıktılar için geçerli olan kaynakların ne derece verimli kullanıldığını, çıktıların ve sonuçların kalitesini, hizmetten yararlananların tatmin düzeylerini belirlemede bir araç olarak kullanılabilir.

2. PERFORMANS SİSTEMİNİN AMACI VE UYGULANMASI

Performans sisteminin amacı, bir taraftan örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturularak kişisel gelişimin desteklenmesidir. Sistem, hem kişisel hedeflerin örgüt hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin iyi yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir (Germirli, 2007:2). Başlangıç noktasını hedef belirleme süreci oluştururken, performans yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri de sistemin tamamlayıcı unsurlarıdır.

Performans sisteminin uygulanışı örgüt üst yönetimi tarafından geniş anlamda üç temel soruya cevap verilerek başlatılır:

* Şu anda hangi seviyedeyiz? Burada amaç, örgütün mevcut durumunu ve kaynaklarını örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir. Dolayısıyla öncelikle örgütün amaçlarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için mevcut kaynakların maksimum seviyede kullanılıp kullanılmadığı gibi hususlara cevap aranmalıdır.

* Daha iyi bir seviyeye ulaşılabilir mi? Bu soruyla örgütün mevcut şartlardaki potansiyel gücünden yararlanma seviyesinin değerlendirilmesi amaçlanır. Örgüt potansiyel gücüyle ne elde edebilirdi, buna karşılık ne elde etmiştir? Sorusu esas alınır. Örgütün kısa ve orta dönemde var olan yeteneklerini kullanabilme imkânı araştırılır. Alınacak cevaplar, örgütlenme seviyesini iyileştirmek amacıyla alınması gereken tedbirlere ve performansı geliştirme imkânlarına dikkat çeker.

* İdeal olarak nerede olmalıyız? Bu soru ise örgütün uzun dönem potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, örgütün iç ve dış engellerinin kalktığı varsayımıyla ideal kapasiteye ulaşma durumunu değerlendirmektir. İşimiz ya da amacımız ne olacak yahut ne olmalıdır? sorusuna alınacak cevaplar diğer iki soruya alınan cevaplarla birlikte örgütün gerçek amaçlarına nasıl ve hangi seviyede ulaşılacağına göstergesi olacaktır (DPT, 2000:74-78).

Yukarıdaki sorulardan da anlaşılacağı gibi performans sistemi uygulamalarında, hedef belirleme süreci çok önemlidir. Performans sisteminden beklenen getirinin sağlanabilmesi için bu süreçte hedeflerin etkinliği de sağlanmalıdır. Hedefler yukarıdan aşağıya yani bir önceki seviyeden aşağıya doğru belirlenir. Hedeflerin önceliklendirilmesi işin performansını etkileyecek olan en kilit ve önemli alanlara odaklanmayı sağlayacaktır. Hem zorlu hem de erişilebilir olması performansı yükseltirken motivasyonun da sağlanmasına etki eder.

Performans hedeflerinin içeriği çok boyutlu olabilir. Ana boyut, kurumun iş önceliklerini ve yaratılması istenen sonuçları belirlerken, ekibin veya kişinin gelişim hedefleri de performans sistemi içerisinde ele alınabilir. Yetkinliklerin gelişimine her ne kadar kariyer gelişimi sürecinde odaklanılsa da gelişim hedefleri kişinin performans hedefleri arasında yer alabilir. Ekibin veya kişinin geliştirmesi beklenen yetkinlikler bu şekilde biçimsel ve kontrol edilen bir süreçte ele alınabilir (Germirli, 2007:2-3).

Performans sistemi uygulanırken dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da çalışanların motivasyonudur. Geçmişten bugüne çalışanların neden çalıştığı, çalışmaya nasıl gönüllü oldukları, çalışmayı ve iş ortamını nasıl anlamlı buldukları, çok sayıda araştırmanın konusu olmuştur. İnsan davranışının

nedenlerini kavrayabilmek ve açıklayabilmek için düşünce evrimi içinde motivasyon kuramları geliştirilmiştir (Çalık, 2003:109).

Örgütsel araştırmalarda çok önemli yeri olan iş tatmininin performans ile doğrudan ilişkisi vardır. Her iki konunun hem bireyin hem de örgütün çıkarına olduğunu konusunda bir uzlaşma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar iyi performansın iş tatminine yol açtığını göstermektedir. Ancak bu durum yüksek performansın ödüllendirildiği durumlarda geçerlidir (McCue, 1997:2). Motivasyon sayesinde, insanlar özel ve örgütsel yaşamlarında etkili ve verimli çalışmaya ve başarılı olmaya gayret ederler. Çünkü motivasyon, insanları içsel ve dışsal olarak ateşleyen bir unsurdur (Peker-Aytürk, 2002:61). Bunun yanında eğer planlanan stratejinin gerçekleştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması sürecine çalışanların kendi hırs ve arzularını katmaları isteniyorsa, etkili bir motivasyondan daha önemli bir araç olamaz (Dinçer, 1998:366).

Hedef belirleme sürecini takiben yöneticiye düşen en kritik sorumluluk, gün gün performans sisteminin gerekliliklerini uygulamaktır. Yönetici, bir taraftan kendi sorumlu olduğu birimin performans hedeflerine ulaşmasını sağlarken, diğer taraftan da birlikte çalıştığı kişilerin bireysel hedeflerini başarması için gerekli olan desteği verir (Germirli, 2007:4). Örgütlerde başarılı yöneticiler, politikaları olumlu yönlerde uygulayarak ve örgüt kültürünü, yenileşmeyi destekleyecek şekilde kullanarak gerçekleştirebilirler. Buna göre, yöneticilerin performans sisteminin uygulanmasında olumlu tutum ve davranışlarının, performansın artmasında oldukça etkili olduğu (Çalık, 2003:83) rahatlıkla söylenebilir.

Bu süreçte yöneticiler örgütsel iletişim kanallarından da en yüksek oranda yararlanmalıdırlar. Örgütsel yaşamda bir yöneticinin başarısı iletişim becerilerine dayanır. Bu nedenle her yönetici iletişim becerilerine sahip olmalı ve yönetimde etkili iletişim yöntemleri uygulamalıdır (Aytürk, 2007:146). Bu iletişim becerileri, planlamadan başlayarak çalışanların başarılarından dolayı takdir edilmelerine kadar geçen uzun bir süreçte ve kesintisiz bir şekilde kullanılmalıdır.

3. PERFORMANSIN DENETİMİ

Örgütlerde çalışanların performanslarının değerlendirilmesini yapmak tek başına bir anlam ifade etmez. Asıl amaçlardan birisi çalışanların performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır.

Bu konuda öncelikle örgütlerdeki mevcut performans ile olması gereken ya da beklenen performans arasındaki açığı belirlemek gerekmektedir. Performans açığı, örgütün mevcut performans düzeyi ile hedeflenen performans düzeyi arasındaki farktır. Farkın yüksek olması, örgütün insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanamadığı gösterir.

Örgütlerde çalışanların performansının düşük olmasının başlıca nedenlerini şu şekilde özetlenebilir:

- Yetersiz eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların istihdam edilmesi),
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme,
- Açık olmayan görev tanımları,
- Yetersiz katılımcı yönetim,
- Aşırı stres ve iş yükü (Aktan, 2005:275-276),
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara insan olarak değer vermeme,
- Yetersiz iş emniyeti ve onanım, araç, gereç vs.,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal sorunlar (Özkan, 2007:2).

Yukarıda belirttiğimiz düşük performans sorununun ortadan kaldırılması ve yüksek performansa ulaşılması için alınması gereken önlemlerin başında ise motivasyon ve ödüllendirme gelmektedir.

Daha önce de açıkladığımız gibi çalışanların performanslarını artırmak için en başta motivasyonel araçlara ve bunun bir sonucu olarak da ekip çalışmasına, kariyer geliştirme fırsatlarına, yakın iletişime ve eğitimin örgüt kültürü haline getirilmesine önem verilmesi gereklidir. Bunların dışında çalışanlara yönelik yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerinin etkisi de yadsınmamalıdır (Özkan, 2007:2).

Performans yönetiminde performans açıklarının belirlenebilmesi iyi kurulmuş bir performans denetimi sistemi gerektirmektedir. Performans denetimi kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri açısından yönetilip yönetilmediğini ve

mali sorumluluğun gereklerinin makul ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için örgütün faaliyetlerinin değerlendirilmesidir (Özer, 1992 :33).

Performans yönetimi sürecinin en önemli bölümlerinden biri olan denetim, geribildirim işlevinin çalıştırılarak, verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma gibi performanstan beklenenlerin gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışır (Akal, 1992:53). Bu süreçte faaliyetler kontrol edilerek sistem dinamik bir denge içinde tutulmaya çalışılır. Gerekli olduğunda hedeflerde ve stratejilerde düzeltme yapılabilmesini sağlayacak bilgileri yönetime sunar (DPT, 2000:74-78).

Esasında performans denetiminin amacı, bir proje veya örgütün faaliyetleri hakkında değerlendirme yapmak ve bir görüş ortaya koymaktır. Ortaya konacak bu görüşün, inandırıcı, güvenilir ve saygın olabilmesi için mümkün olduğu kadar açık, belirgin ve hepsinden önemlisi, objektif olması gerekir. Objektifliği sağlamanın en güvenilir yolu, geçerli kriterleri belirlemektir. Kriterler, her proje için denetime fiilen başlamadan önce, projenin yöneticileri ile görüşülerek kesinleştirilmelidir (Tekin, 2000:30).

Performans denetimi kapsamında yürütülen yönetim kontrolleri, klasik kontrollere göre daha ayrıntılıdır, amaç ve yaklaşım olarak farklılık gösterir. Klasik anlamda kontrol yine klasik bir dizi ölçme ve değerlendirme yöntemleri ile mevcut koşullarda yapılanı belirler.

Uygulanan yöntem, gerçekleşen performanslara, karşılaştırılabilir performanslar arasında yapılan bir değerlendirmedir. Karşılaştırılabilir performanslar, bütçe verileri, tahmini veya standart performanslardır. Değerlendirmeler, olumsuz gerçekleştirmeleri önleyici ve düzeltici kararların alınmasına belli bir düzeye kadar yardımcı olmaktadır.

Klasik anlamda yürütülen bu yönetim kontrolleri, üst yönetime bilgi olarak sunulmakla birlikte üst yönetimin geleceğe yönelik kararları almasında, uygun amaçları belirlemede çok etkili olmamaktadır. Çünkü bu tür kontroller daha çok üretime yönelik olarak ve alt düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Uygulamada ise her yöneticinin gerçekçi davranıp davranmadığı ve değerlendirme sonuçlarına yeterli önem verip gerekli önlemler alıp almadığı da şüpheli kalmaktadır. Bu ve benzer nedenler klasik kontrollerin performans yönetimi açısından yetersiz kaldığını göstermektedir.

Günümüzde performans denetimine farklı bir bakışla bakılmaktadır. Denetim “ne yapıldı, nasıl yapıldı” yerine “ne yapmaya çalışıyorsunuz, bunları niçin yapıyorsunuz, ne kadar iyi yapıyorsunuz” ve bir adım daha ilerisini de gözeterek

“başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalısınız” sorularına göre yapılmaktadır.

Performans denetim sürecinin klasik kontrollerden farklı bir yönü de, katılımcı yönetim görüşüdür. Denetim sadece alt ve üst yönetim düzeyleri yerine hem denetlenen, hem de denetleyenler tarafından ve performans planlamasıyla birlikte başlanarak yapılan bir görev olarak yürütülmektedir. Bu yaklaşım denetim sistemine örgütü bütünlük içinde dengede tutan tüm düzeyleri ve tüm etkinlikleri kapsayan bir özellik kazandırarak performans yönetimine çok önemli bir rol yüklemektedir (Akal, 1992:61-62).

4. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans sistemi döngüsünün son aşaması performans değerlendirme sürecidir. Üst yönetim bir taraftan örgütün hedeflere ne kadar ulaştığını değerlendirirken, diğer yandan da çalışanları değerlendirir.

Performans sisteminin amacına ulaşabilmesi için sürekli geribildirim esastır. Bilgilendirmenin devamlılığının sağlanması, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilene iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir. Dönem boyunca değerlendirilene sürekli geribildirimde bulunmak yöneticinin önceliği olmalıdır. Ancak geri bildirim vermek sadece yöneticilerin sorumluluğu değildir. Seçilen performans izleme yöntemi doğrultusunda, herkes bir başkasının performansını izleyerek geri bildirim de bulunmalıdır.

Zamanında verilen geri bildirim, performansın zamanında arttırılmasını, kötü performansın vakit geçmeden düzeltilmesini, iletişim kanallarının açılmasını, motivasyonun artmasını ve çalışanın gelişimini sağlamakta ayrıca dönemin sonunda yapılan değerlendirme toplantılarında sürprizlerin çıkmasını engellemektedir (Germirli, 2007:4).

Performans değerlendirmesinde temel amaç, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan amaçlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim alınmasıdır. Performans değerlendirme işleminin başarıyla uygulanabilmesi için, öncelikli olarak iş analizi ve iş tanımlarının yapılmış olması gerekmektedir. İşin gerektirdiği çalışma koşulları, sorumluluk derecesi, ustalık ve yeterlilik düzeyi bilinmeksizin performans değerlendirme işleminin hayata geçirilmesi mümkün değildir (Gürüz-Gürel, 2006:237).

Bu kapsamda performans değerlendirmesinin amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- İş performansı hakkında bilgi sağlamak,
- İnsan kaynaklarına yönelik stratejik veri üretmek,
- Olumlu değerlendirilenleri ödüllendirmek, düşük performanslıları ayıklamak, eğitimlerini, transferlerini ya da disipline edilmelerini sağlamak,
- Test değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- Çalışanlar için uygulamada kullanılabilecek geri bildirim oluşturmak,
- Eğitim programları için hedef belirlemek,
- Örgütsel sorunların tespitine yardımcı olmak (Çalık, 2003:49).

Yukarıdaki amaçlardan da anlaşılacağı gibi performans değerlendirme sayesinde, çalışanların çalışmaları daha yakından izlendiğinden, kariyer gelişimlerine katkı sağlanır. Böylece, çalışanların kendisini tanımaya ve eksikliklerini gidermesine olanak sağlanır. Bu anlamda karşılaşılan eksikliklerin giderilmesi için planlanacak hizmet içi etkinliklerin belirlenmesine rehberlik edilir. Gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri yoluyla çalışanların iş doyumunu sağlamalarına yardımcı olunur (Çalık, 2003:49).

Bunun yanında performans değerlendirme, çalışanların örgüt hedeflerine bireysel katkılarının belirlenmesini sağlar. Bu sayede çalışanlara yaptıkları işe ilişkin geri bildirimler verilerek, bireysel katkılarını artırmak amaçlanır. Ancak bireysel ve örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli bir yere sahip olan performans değerlendirme sürecinin, olumlu ve olumsuz yanlarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu hususları da şu şekilde belirtebiliriz:

- Performans değerlendirme ile hangi işlerin yapılacağı açıklığa kavuşturulmalıdır.
- İşlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanmalıdır.
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olunmalıdır.
- Çalışanlar için geri besleme aracı olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitim geliştirme ve çalışanlara yardım gibi konularda kararlara veri sağlamalıdır.

- Örgütün hedef ve misyonunu uygulamalıdır.

Esneklikten uzak bir anlayış ve gerekli uyarlamaların yapılamaması, performans değerlendirmenin etkinliğini azaltabilir. Değerlendirme nesnel, tarafsız ölçülerden çok, öznel olursa ve değerlendirme kriterleri iyi belirlenemezse, değerlendirmeden istenilen amaca ulaşamayabilir. Örgütsel ve kişisel hedeflerin farklı olması, performans değerlendirme sürecinin kabul görme düzeyinin düşük kalması ve bazı örgütlerde bu sürecin gereken değeri görmemesi, performans değerlendirme sürecinin etkililiğini olumsuz etkileyebilecek durumlar arasında sayılabilir (Çalık, 2003:50-51).

Tipik bir performans değerlendirme süreci başlıca yedi adımdan oluşmaktadır.

İlk aşamada, örgütte değerlendirme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturmalıdır.

İkinci aşamada örgüt hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır.

Üçüncü olarak çalışanların performans değerlendirme ve ölçümü konusunda eğitilmesi gereklidir.

Dördüncü aşamada organizasyon için bir performans sistemi geliştirilmelidir. Daha sonra performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır.

Ardından performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi ve son aşamada da tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak örgütte performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç duraksamaksızın devam ettirilmelidir (Aktan, 1999:1-2).

Performans yönetimi sürecinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde en uygun yöntemin bulunması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarında başlıca performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerini şu şekilde özetleyebiliriz (Akal, 1992:5):

* Grafikselsel derecelendirme yöntemi. Bu yöntemde bazı performans kriterleri saptanarak bu kriterler puanlanır. Örneğin, kişinin yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı gibi kriterler bir derecelendirmeye tabi tutulur. Bu derecelendirme yetersiz, gelişmeye ihtiyacı var, yeterli ve çok iyi performans şeklinde sınıflandırılabilir.

* Davranışa dayalı derecelendirme yöntemi. Bu yöntemde çalışanların davranışlarını tasvir eden bazı açıklamalar esas alınır ve puanlanır. Örneğin, çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu, yöneticilerle olan ilişkileri, müşterilere karşı davranışları, çalışma istek ve arzusu ve saire davranış örnekleri değerlendirilir.

* Karşılaştırma yöntemleri: Bu yöntemleri dört ana başlık altında toplayabiliriz:

- Basit sıralama yöntemi: Bu yöntemde en iyi performansa sahip olan çalışanlar bir liste içerisinde sıralanır. Bu yöntemle çalışanların hangi kriterler çerçevesinde performans değerlendirilmesinin yapıldığı bilinmez.
- Alternatif sıralama yöntemi: Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Sıralamada en iyi performansa sahip kişiler yanı sıra en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer alır.
- Zorunlu dağılım yöntemi: Bu yöntemde ise çalışanlar performans yönünden belirli kümeler içerisinde toplanırlar. Örneğin, çalışanlar arasında en iyi ya da kötü performans gösterenler yüzdelik dilimlerde gösterilir.
- İkili karşılaştırma yöntemi: Bu yöntemde ise sadece iki personel arasında karşılaştırma yapılır. Herhangi bir göreve atama yapılmasında bire bir karşılaştırma yapılmasında kullanılabilir bir yöntemdir.

* Kritik Olaylar Yöntemi: Kritik olaylar yöntemi, performans değerlendirmesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir.

Bu yöntemde öncelikle performans değerlendirme bölümü tarafından bir Kritik Olaylar Performans Değerlendirme Formu geliştirilir ve daha sonra bu form performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticilere dağıtılır. Kritik olaylar yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafında bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir.

* Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde geliştirilen bir form üzerinde çalışanlar ile ilgili bazı sorular yer alır. Bu sorular daha sonra cevaplanır ve form üzerinde işaretlenir.

5. 5018 SAYILI YASA VE PERFORMANS YÖNETİMİ

1980’li yıllar akabinde Anglosakson temelli Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımından etkilenen Türkiye’de 2000’li yıllar itibari ile yönetim alanında yenilikler gerçekleşmiş ve stratejik yönetim yaklaşımıyla yeni bir değişim sürecine girilmiştir (Tozlu, 2014: 59).

Son dönemde ülkemizde yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinde, kamu yönetimindeki reform çabalarının somut bir uygulaması da 2003 yılında çıkarılan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Performans konusunda önemli düzenlemeler getiren bu kanunun uygulanmasıyla, ülkemizde birçok kamu kuruluşunda performans yönetimi uygulamaları görülmeye başlanmıştır.

10.12.2003 tarihinde kabul edilen 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun amacı, kanun metninde; “kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek” olarak belirtilmektedir.

Kanunun ikinci maddesi ise kapsamını düzenlemektedir. Buna göre; Kanun “merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü” kapsamaktadır. Ayrıca; Avrupa Birliği fonları ile yurt içi ve yurt dışından kamu idarelerine sağlanan kaynakların kullanımı ve kontrolü de uluslararası anlaşmaların hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bu Kanun kapsamına alınmıştır.

Bunun yanında bir ilk olarak ve söz konusu alandaki karmaşaya son vermek amacıyla; ülkemizdeki Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar (Bağımsız İdari Otoriteler), bu Kanunun 3, 7, 8, 12, 15, 17, 18, 19, 25, 43, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 68 ve 76. Maddelerine tâbi tutulmuşlardır. Böylelikle söz konusu kurumların mali denetimi konusunda yaşanan kaosa son verilmiştir.

5018 Sayılı Kanun, Türk Kamu Yönetimi yapısına; stratejik plan hazırlama zorunluluğu, stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçelemeye geçiş, hesap verebilirlik ve mali saydamlık, orta vadeli (3 yıllık) harcama programı ile uyumlu çok yıllık bütçeleme, iç kontrol ve iç denetim sisteminin kurulması ve tahakkuk esaslı muhasebe sistemine geçiş gibi önemli yenilikler getirmiştir.

Ayrıca siyasi, idari ve mali sorumlulukların birbirinden ayrılması, Sayıştay denetiminin kapsamının genişletilmesi, harcama öncesi kontrol görevinin kurum yönetimine devredilmesi, döner sermaye işletmeleri ve fonların tasfiye edilmesi, İdarelerin tüm gelir ve giderlerinin bütçelerinde toplanması gibi yeni uygulamalar da, bu Kanun ile birlikte görülmeye başlanmıştır.

Kanunun 1., 5. ve 9. Maddeleri, Türk Kamu Yönetiminde performans uygulamalarının önünü açmıştır. 1. Maddedeⁱ geçen “kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması” ifadesi performans değerlendirmesi ve denetiminin zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Aynı şekilde Kanunun 5. Maddesindeⁱⁱ geçen “Kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ile ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır”, hükmü kamu kuruluşlarına performans analizlerini yapma görevini vermektedir.

Bunların yanında Kanunun 9. Maddesiⁱⁱⁱ ise doğrudan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme hususlarını düzenlemektedir. Bu maddede, kamu

ⁱ MADDE 1 - Bu Kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemektir.

ⁱⁱ MADDE 5 - Kamu maliyesinin temel ilkeleri şunlardır:

- a) Kamu mali yönetimi uyumlu bir bütün olarak oluşturulur ve yürütülür.
- b) Kamu maliyesi, kamu görevlilerinin hesap verebilmelerini sağlayacak şekilde uygulanır.
- c) Maliye politikası, makro ekonomik ve sosyal hedefler ile uyumlu bir şekilde oluşturulur ve yürütülür.
- d) Kamu mali yönetimi Türkiye Büyük Millet Meclisinin bütçe hakkına uygun şekilde yürütülür.
- e) Kamu mali yönetimi mali disiplini sağlar.
- f) Kamu mali yönetimi ekonomik, mali ve sosyal etkinliği birlikte sağlayacak şekilde kamusal tercihlerin oluşması için gerekli ortamı yaratır.
- g) Kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ile ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır. İlgili kanunlardaki hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamu maliyesi ilkelerinin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Maliye Bakanlığınca belirlenir ve izlenir.

ⁱⁱⁱ MADDE 9 - Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını

kuruluşlarının bütçelerini stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlayacakları belirtilerek, performans esaslı bütçelemeye ilişkin hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkili kılınmıştır.

Bu yasal düzenlemeler kapsamında kamu kuruluşları kendi performans değerlendirme yönetmeliklerini hazırlamaya başlamışlardır.

Söz konusu yönetmelikler incelendiğinde performans değerlendirme sistemi ile;

- Birimler arası iç müşteri memnuniyetini sağlamak,
- Süreç performanslarını tayin ederek, süreç içinde katma değeri olmayan iş ve işlemlerin ayıklanması suretiyle süreç iyileştirmesini sağlamak,
- Süreçlerin mecburi aşamalarında daha etkin, verimli hale getirilmelerinin araştırılmasını sağlamak,
- Personelin görevi başındaki performansını ölçerek, gerek mevcut, gerekse ilerideki üstlenecekleri görevleri ile ilgili olarak niteliklerini, eğitim ihtiyaçlarını, yetenek ve becerilerini belirlemek,

önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

(Eklenen fıkra; 06.08.2008 – 5793/30. md.) Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.

- Personelin, performansı ile ilgili olarak amirleri ile diyalog kurup bilgi almasını sağlamak,

- Bütün personeli kurumun benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara ulaştırmak ve personelin görevleri ile ilgili olarak, yerine getirmesi gereken konuları açıklığa kavuşturmak, hedefleri belirlemek ve bunları ne şekilde başaracağını saptayarak iş ortamına katkısını arttırmak, gibi hedeflerin belirlendiği görülmektedir (Somut düzenleme için bkz: www.pendik.bel.tr/ (25.02.2009)).

Kurum ve kuruluşlar söz konusu bu hedeflere ulaşmak için hazırladıkları yönetmeliklerde aşağıda belirtilen ölçütleri performans kriteri olarak değerlendirmektedirler:

- Mesleki Bilgi Ve Beceri Düzeyi (mesleki ve diğer becerilerini geliştirmek için harcadığı çaba, verilen işi zamanında ve kurallara uygun şekilde yerine getirebilme becerisi, zorunlu olmadığı halde, işe kendinden bir şeyler katarak verimliliği arttırıcı ve/veya çalışma koşullarını iyileştirici katkılarda bulunma, sorgulayıcı ve araştırmacı olma),

- Bireysel Yeterlilik (İş heyecanı, işine gösterdiği dikkat ve takip, ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma isteği, birden fazla operasyonda çalışabilme becerisi, bilişim ve teknoloji alanındaki gelişmeleri takibi ve uyumu, çalışma ortamındaki kaynakları kullanmada etkinliği ve verimliliği, analitik düşünme ve inisiyatif kullanma yeteneği, sözel iletişim kurabilme becerisi, yazılı iletişim kurabilme becerisi),

- Yönetmelik Yeterlilik (planlı ve organize çalışma becerisi, yaptığı işlemleri takip etme, denetim ve sonuçlarını kontrol etme becerisi, çalışma arkadaşlarına ve astlarına mesleki yeterliliklerini geliştirici bilgi aktarabilme becerisi),

- Davranışsal Yeterlilik (kurum kimliğine uygun davranış sergileyebilmesi, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları, vatandaşlara karşı tutum ve davranışları, mesai saatlerine uyumu ve kıyafet konusundaki özeni, empati kurabilme yeteneği),

Yukarıda belirtilen performans kriterlerinin değerlendirilmesi amacıyla formlar hazırlanmakta, söz konusu bu formlar, bu alanda tek tip bir düzenleme olmaması nedeniyle kurumdan kuruma değişmektedir.

Genelde kurumlar bu yönetmeliklerde bir form kapsamında, performans kriterlerinin puanlanması, yıllık performans notu başarı sıralaması, performans

değerlendirme zamanı, süreçle ilgili İnsan Kaynakları Birimi ve Performans Değerlendirme Komisyonu'nun sorumluluğu (Somut düzenleme için bkz: www.izmirozeldiare.gov.tr/ (18.02.2009) gibi hususları düzenlemektedirler. Bu konuda ülke genelinde acilen standart bir düzenlemeye ihtiyaç bulunmaktadır.

6. SONUÇ

Günümüzde yeni yönetim ilkeleri örgüt yönetimlerinin performans kavramına bakış açısını doğal olarak değiştirmektedir. Bu ilkeler bugünün örgütlerinde hangi performans geliştirme çalışmalarının nerelerde odaklaştırılacağına ilişkin kararlara temel oluşturmaktadır. Bunun bir sonucu olarak ilkeler örgütlerin stratejilerine ve taktiklerine yansıtıldıkça, performans ölçüm ve denetim sistemlerinde de değişimlere neden olmaktadır.

Artık, klasik sistemlerin yanında örgüt performansını yeni anlayışlar çerçevesinde aksettirecek yeni ve uygun göstergeleri ve modelleri içeren ve performansın geliştirilmesin amaçlayan daha dizgisel ölçüm ve denetim sistemleri kullanılmaktadır. Çünkü günümüzde örgütlerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verim, maliyet kâr gibi performans boyutlarıyla belirlenebilir olmaktan çıkmıştır. Yaşayabilirliğin günümüzdeki koşulları yeni kalite anlayışı, yaratıcılık, yenilik, risk alma, müşteri doyumu, yönlendirici ve katılımcı yönetim, esneklik gibi değişik boyutlara yayılmıştır (Akal, 1992:12). Ülkemizde yeni başlayan performans değerlendirme ve denetleme uygulamalarına bu bakış açısıyla yaklaşılması gerekmektedir.

Çünkü günümüz koşullarında örgütlerin çalışanlarına yönelik katkı/maliyet analizi yapmaları yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarını yetiştirmeleri, bu amaçla hizmet içi eğitim programları düzenlemeleri, çağdaş bir yönetim anlayışı benimsemeleri ve insan kaynaklarından etkili şekilde yararlanmaya çalışmaları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kamu yönetiminde reform çalışmalarının hız kazandığı son yıllarda, gelişmiş personel sisteminin en önemli parçası olan performans uygulamalarını hak ettiği şekilde yönetim yapımıza taşımak artık bir zorunluluktur. Ancak, uygulamada şimdiden başlayan sorunlar, gelecekte bu alanda beklenen verimlilik artışının olamayacağı şeklinde toplumu karamsarlığa itmektir.

İnsan kaynağından en etkin şekilde yararlanabilmek için performans kriterlerini çok iyi belirlemek, bu kriterleri ölçmek ve değerlendirmek ve bununla ilgili

çağdaş denetimi gerçekleştirmek, kurulacak performans sisteminin temel saçı ayakları olmalıdır. Bunun için öncelikle bu alanda yaşanan merkezi birim eksikliğini gidermek ve özellikle performans kriterlerini birbirine benzeyen alanlar için ortak belirlemek gerekmektedir. Ardından da tüm kamu kurum ve kuruluşlarının uygulayacağı tek tip performans değerlendirme formları hazırlanmalı ve söz konusu formların uygulanması ciddi yaptırımlara bağlanmalı, süreç hesap verebilirlik-sorumluluk-saydamlık üçlüsü ile ilişkilendirilmelidir.

KAYNAKÇA

Akal, Z. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayını, Ankara, 1992.

Akdoğan, A.A. “İşletmeden Devşirerek Değiştirmek: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi”, içinde: *Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar*, (Ed. Ş.Aksoy & Y.Üstüner), Nobel Yay., Ankara, 2007.

Akın, Ö. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.

Aktan, C.C. 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

Aktan, C.C. Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Al, H. “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Türk Kamu Yönetiminde Yeni Denetim Yaklaşımları”, içinde: *Kamu Yönetimi Yazıları*, (Ed.B.Eryılmaz-M.Eken-M.L.Şen), Nobel Yay., Ankara, 2007.

Alasdair, R. "Performance-Based Organizations: Assessing The Gore Plan", *Public Administration Review*. 1997, Vol. 57, Issue 6, Nov/Dec.

Aytürk, N. Yönetim Sanatı, 5. Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2007.

Çalık, T. Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

Çukurçayır, M.A. & Eroğlu, H.T. “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, içinde: *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I*, (Ed. H.Özgür-M.Kösecik), Nobel Yay., Ankara, 2005.

Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim ve Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998.

HUKUK VE İKTİSAT ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt 10, Sayı 1, 2018, ISSN: 2146-0817 (Online)

DPT. Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000.

Frolick, M.N. & Thilini, R.A.; "*Business Performance Management: One Truth*", Business Intelligence", www.ism-journal.com. Winter 2006 adresinden erişildi.

Germirli, N. "*Performans Sisteminin Performansı*" http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID= adresinden erişildi. (20.10.2007).

Gürüz, D. & Gürel, E. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yay., Ankara, 2006.

Kaynak, T. Organizasyonel Davranış, İstanbul Ün. Yay, İstanbul, 1990.

Kubalı, D. "*Performans Denetimi*", Amme İdaresi Dergisi. 1999, Mart, C.32, S.1,

Mccue, C.P. & Gerasimos, G.A. "*The Relationship Between Job Satisfaction And Performance*", Public Productivity & Management Review. 1997, Vol. 21 Issue 2,

Okur, Y. Türkiye’de Kamu Denetimi, Değişim Süreci ve Performans Denetimi, Nobel Yay., Ankara, 2007.

Özer, H. "*Performans Denetimi*", Sayıştay Dergisi. 1992, Ocak- Mart.

Özkan, M. "*Personel Yönetimi Performans ve Sonuç Göstergeleri*". www.danismend.com, adresinden erişildi. (20.10.07)

Peker, Ö. & Aytürk, N. Yönetim Becerileri. 2002, 2. Baskı, Yargı Yay., Ankara.

Tekin; A. "*Performans Ölçüm Kriterleri ve İngiltere Yerel Yönetimlerinde Uygulama Sonuçları*", Yerel Gündem. 2000, 2, S.10.

Tozlu, A. "*Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistem*", İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi Uzmanlık Tezi. Kalkınma Bakanlığı. Ankara, 2014.

TUTAR, H.(2004). Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara.

www.pendik.bel.tr/ (25.02.2009) adresinden erişildi.

www.izmirozelidare.gov.tr/ (18.02.2009) adresinden erişildi.