

AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARIYLA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Ali ŐAHİN¹

Sibel ÇALIŐKAN²

ÖZ

Türk kamu yönetiminin temel sorunlarının başında personel rejimi gelmektedir. Kamu personelinin istihdamı, kariyeri, liyakati ve kamu hizmetine yönelik performansı geçmişte olduğu gibi bugün de tartişılan ve çözüm üretilmeye çalışılan konular içerisindedir. Bu bağlamda personelin istihdamı, yerine getirdiği hizmetin niteliği/zorluğu, için gerektirdiği niteliklere haiz olup olmadığı, çalışma koşulları, iş yükü vb. açıdan bakıldığında adil bir ücret ve ödöl sisteminin Türk kamu personel sisteminde uygulanıp uygulanmadığı söz konusu tartişmaların odağında yer almaktadır. Kamu çalışanından için gerektirdiği nitelikler çerçevesinde etkin ve verimli olması beklenmektedir. Bunu ölçmenin bir yöntemi olarak performans (başarı) değerlendirme sistemi, bugün kamu yönetimi disiplini içerisinde araştırılmaktadır. Sistem, performans artışı sağlama amacına hizmet etmek üzere geliştirilmiştir. Yapılan bilimsel çalışmalara göre kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemi, çalışanlar tarafından benimsendiği ve düzgün bir şekilde uygulandığı takdirde rekabet üstünlüğü doğuracaktır. Bu noktada performans değerlendirme sistemi çalışanlar açısından hep olumlu sonuçlar mı doğurmaktadır? Yoksa artılarına eksiler de eşlik etmekte midir? İşte araştırmada bu spesifik sorulara odaklanılmakta ve söz konusu sorulara cevap üretme amacı güdülmektedir. Ayrıca avantaj ve dezavantajları analiz edilen sistemin Türk kamu personel yönetiminde uygulanabilirliği ele alınmaktadır. Sistemin avantajları ve dezavantajlarının neler olduğu ortaya konulurken, Türk kamu personel sisteminde tüm memur sınıfları için evrensel/standart değerlendirme kriterlerinin mümkün olup olmayacağı, değerlendirmeyi yapacak kişi ve kurumların sistemin sonuçları açısından nelere etki edebileceği de çalışmada ayrıca teorik olarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Kamu Personel Yönetimi, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme

Jel Kodları: M540

¹Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, alisahin@selcuk.edu.tr

²Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, sibelcaliskan6@gmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi:29.03.2018; Makalenin Kabul Tarihi:02.10.2018

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM AND APPLICABILITY IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

The personnel regime is one of the fundamental problems of Turkish public administration. The employment, career, merit and performance of public employees are among the issues discussed and tried to produce solutions, as in the past. In this context, the employment of the personnel, the nature/difficulty of the service they perform, whether they possess the qualifications required by the job, working conditions, work load etc. from a standpoint, whether a fair wage and reward system is applied in the Turkish public personnel system is at the center of these discussions. Public employees are expected to be effective and productive within the framework of the qualifications required by the job. As a method of measuring this, performance (success) evaluation system is being investigated in public administration discipline today. The system has developed to serve the purpose of increasing performance. According to the scientific studies carried out, the performance evaluation system in public administration will give rise to competitive advantage if it is adopted by the employees and applied properly. At this point, the question arises: Does the performance appraisal system always produce positive results for employees? Or are they accompanied by pros? This work focuses on these specific questions and is oriented towards producing answers to the mentioned questions. Furthermore, the system, which analyzes the advantages and disadvantages, it is discussed applicability in Turkish public personnel management. While the advantages and disadvantages of the system are explained, it is also theoretically possible to determine whether universal/standard evaluation criteria are possible for all civil servant classes in the Turkish public personnel system and what the individuals and institutions that will make the evaluation may affect in terms of the results of the system.

Keywords: Public Administration, Public Personnel Management, Performance Management, Performance Evaluation

JEL Codes: M540

GİRİŞ

Örgütlerin yapısal ve işlevsel açıdan değişmesi, yirminci yüzyılın son çeyreğinde hız kazanmıştır. Bu tarihlerde, rekabetin ve personelin kurumdaki öneminin arttığı, toplum içerisindeki rolleri ve buna bağlı saygınlık ve prestijlerinin daha da belirgin hâle gelmeye başladığı görülmektedir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik başta olmak üzere kamu ve özel sektör açısından üretilen mal ve hizmetlerin kamu yararı ve sosyal faydasının arzu edilen boyutlarda gerçekleşmesi çalışanların performansı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle performans değerlendirme ve yönetim süreci, işletme ve kamu sektörü için ayrı bir önem atfetmektedir. Personelin istihdamı, kariyer olanakları, ödül ve cezalandırılma usul ve esasları bir noktada performans yönetimi ve değerlendirmesini gerekli kılmaktadır.

Örneğin yöneticiler, yönetsel kararlar alma, çalışanların ücretlerini belirleme, terfi ve işten çıkarma süreçlerinde ve yine çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmede, onların performansını etkili bir biçimde değerlendirmek durumundadır. Ayrıca eğitim programlarının ve disiplin kurallarının belirlenmesi, bütçenin hazırlanması aşamasında, işgörenlerin iş başarımlarının artırılması ve örgüt hedeflerine yönelmelerinin sağlanmasında da yine etkili bir performans değerlemesine ihtiyaç vardır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi de böyle bir değerlendirme sisteminin aracılığıyla mümkün olmaktadır. Sistemin gerekliliği ve öneminden kaynaklı olarak işletmeler yönetim gündemlerine çoğu kez performans değerlendirmeyi koyma gayretinde olmuşlardır. Önceleri sadece işletme tipi örgütlenmelerde uygulama alanı bulan değerlendirme sistemi, özellikle 2000’li yıllardan sonra kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen, performans yönetimi anlayış ve uygulamalarının kamuya uyarlanmasını ifade eden değişim hamlelerinin etkileri neticesinde kamu kurumlarında da uygulama alanı bulmuştur. Ancak özel işletmelerin kullandığı bu uygulamanın kamuya tam anlamıyla uyarlanmasının mümkün olup olmadığı hususu bugün hâlâ müphemliğini korumaktadır. Bilindiği üzere kamu yönetiminde genel olarak “kırtasiyecilik” diye anlam bulan kamu çalışanlarının iş görme ve vatandaş taleplerine cevap verme süreçleri olumsuz bir bakış açısı ile tartışılmaktadır. ‘Allah’tan sağlık, devletten aylık/maaş’ felsefesinin yerleştiği kamu personel rejimi ya da sisteminin bu boyutu ile önemli sorunlarının başında, çalışan başarılı memur ile çalışmayan kötü yönetim olgusunun ortaya çıkmasına vesile olan diğer kamu çalışanları ile aynı ücreti almaları ve benzer değere sahip olmaları çözüm bekleyen bir husustur. Bu noktada öncelikli olarak işletmelerde ortaya konulan performans sisteminin kamu yönetiminde de uygulanması gündeme gelmiştir.

1. PERFORMANS VE YÖNETİMİ

Performans, belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştiren faaliyetleri nitel veya nicel açıdan değerli kılan bir kavramdır. Sınırları ve içeriği net bir şekilde çizilemediği için performans kavramıyla ilgili literatürde genel geçer bir tanım yoktur. Ancak yine de kavram, farklı yazarlar tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir:

“Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.” (Akçakaya, 2012: 173).

“Performans bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır.” (Yıldız, vd., 2008: 239).

“Performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği; etkililiği” (Aktaş, 2010: 4) olarak da ifade edilebilir.

Performans yönetimi ise, örgüt hedeflerine yönelik görevlerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için, örgüt kaynaklarının seçilme ve değerlendirilmesi sürecidir. Kurumların başarı düzeylerini artırmak için oluşturulmuş, belli bir süreç içinde yapılan çalışmaları izleyen bunun sonucunda belli standartlar belirleyen ve kurumları bu doğrultuda yönlendiren bir tekniktir. Performans incelenmesini, geri bildirim ve hedef belirlemeyi merkeze alan bir yönetim bilimi alanıdır (Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015: 191).

Çalışan açısından değerlendirildiğinde performans yönetimi, çalışan bireyin tam anlamıyla ne sorumluluklar alması gerektiğini, yönetici ile arasındaki ilişkinin durumunu, geleceğe yönelik gelişim tablosunu, hangi durumlarda eğitime gereksinim duyacağını ortaya çıkararak kendisini geliştirmesine imkân yaratır. Yönetici tarafından ise performans yönetimi, öncelikle yöneticinin astlarına daha olumlu ve objektif yaklaşabilmesini, çalışanlarına daha etkili rehberlik yapabilmesini, onların gelişimi ve eğitimi konusunda etkili bir program uygulayabilmesini ve son olarak astlarıyla daha verimli bir ilişki yürütebilmesini sağlamaktadır. Bütüncül açıdan değerlendirildiğinde performans yönetimi, ast-üst arasındaki ilişkiyi olumlu anlamda düzenler ve dolayısıyla örgüt başarısını yükseltir (Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015: 194).

Bunlarla birlikte bir hususa daha dikkat çekmek gerekir ki performans yönetimi önemli bir kontrol sürecini içinde barındırır. Uzun vadeli hedeflerin ve stratejilerin başarılı olarak uygulanması için yapılacakların neler olduğunu saptayacak ve insanların bu yönde gelişmelerini sağlayacak bir performans değerlendirmesini gerektirir. Kısaca performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutunu oluşturmaktadır (Helvacı, 2002: 155).

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Performans değerlendirme, yapılan etkinliğin veya diğer bir deyişle çalışmanın sonuçlarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluk gibi ölçütler dahilinde değerlendirilmesini anlatmaktadır. Genel çerçevede, belirlenmiş veya planlanmış etkinliğin amaca ulaşma başarısının, ulaşırsa da bunun derecesinin ne olduğunun ölçülmesini sağlamaktadır. Reel ve hedeflenen başarı arasındaki ayrımın tayin edilmesini sağlayan bir süreç olarak da ifade edilebilmektedir. Süreç, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki

temelinde gerçekleşmektedir. Yani performans değerlendirme sistemi, yöneticinin personelin performansını ve kuruma katkısını değerlendirmesine aracılık etmektedir. Barutçugil'in (2002: 179) tanımlaması yukarıdaki ifadeleri pekiştirmekte ve özetlemektedir: Performans değerlendirme, çalışanların işteki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumları ve karakteristik özelliklerini içine alan ve onların örgüt başarısına sağladıkları katkıyı değerlendiren sistemli bir ölçüm aracıdır.

Bireysel iş performansı örgütsel başarı açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların tekil performansları tümevarımsal bir şekilde örgütsel performansı belirlemektedir. Dolayısıyla sistem hem birey ölçeğinde hem de kurum bazında bir motivasyon aracıdır. Ayrıca performans değerlendirme; çalışan ve yönetici tarafından ortaklaşa bir çalışma yürütülmesine, ister kusurlar isterse de başarılar açısından olsun sorumluluğunun iki aktör tarafından da paylaşılmasına, eğitimleri ve gelişmelerine, imkân sağlayan etkin bir sistemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 95-96). En basit şekliyle ifade edilecek olursa performans değerlendirme, çalışanların başarısının tespiti ve geliştirilmesi adına yapılan çalışmaların tümüdür.

Performans değerlendirme veya diğer bir deyişle başarı değerlendirme, personelin yeteneklerini sergileyebilecekleri bir iş ortamının yaratılması, çalışanlara gelişmelerine katkı sağlayacak bir hareket alanı ortaya çıkarılması ve çalışanların örgüte olan katkılarının artırılması gibi faktörler nedeniyle özellikle insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin alt ögesini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının vazgeçilmez bir parçası olduğu dahi söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin diğer ögeleri işgören seçimi, güdüleme ve eğitimidir. Performans değerlendirmenin bu ögeler karşısındaki üstünlüğü veya önemi, onları etkilemesi ve yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Yalçın, 2002: 2).

Performans değerlendirme sürecinin tasarlanması ve uygulanmasına yönelik farklı yöntemlerden söz edilebilir. Grafik değerlendirme, ikili karşılaştırma, derecelendirme, zorunlu seçim, puan tahsis, davranışsal değerlendirme, kontrol listesi, puanlama gibi yöntemler bunlara örnek olarak gösterilebilir. Yöntemler literatürde klasik ve modern olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu yöntemlerin ortak yanı; değerlendirmelerin gizlilik politikası çerçevesinde yapılması, denetim, ceza ve ödüllendirmeye yönelik olmaları ve değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine aktif olarak katılmamalarıdır (Yıldız, vd., 2008: 240). Örgütler bu yöntemlerden kendi yapılanmaları için en uygun olanı belirleyip hem işi hem de personeli değerlendirmektelerdir. Aksi takdirde örgütsel başarının zedelendiği, personelin etkinlik ve verimliliğinin düştüğü görülmektedir. Aslına bakılırsa; performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminde üstün bir pozisyonda yer alması ve uygulamada birçok yönteminin bulunması, onun amaçları ve kullanım alanları bakımından geniş bir çerçeve çiziyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirmenin amaçları iki ana grup dahilinde incelenebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96):

- Yönetimsel Amaçlar
- Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları

Birinci grupta yer alan yönetsel amaçlar; personelin performansının llmesine olanak sağlayacak, işletme ile çalışan amaç ve gereksinimlerini btnleştirebilecek bir ortamın yaratılması, yönetsel kararların alınmasında (işe alım, terfi, ödüllendirme, cezalandırma, yer değişikliği vb.) ihtiyaç duyulacak bilgi ve nesnel ölçülerin sağlanması; işletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli konusunda güvenilir veriler yaratılması ve geleceğe yönelik başarı grafiğinin çizilmesi, ayrıca bu yönde etkili plan ve programların geliştirilmesi olarak sıralanabilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

İkinci grupta yer alan amaçlar ise; çalışanların başarı düzeyleri, hatalı ve eksik yönleri konusunda bilgilendirilmesi ve üstlerinin yorum ve beklentilerinin taraflarına iletilmesinin sağlanmasıdır. Bu geri dönüşler aracılığıyla çalışanların iş tatmini ve motivasyonun artırılmaya çalışılması, çalışanlara eksik olduğu noktaların gösterilmesinin yanında bu eksikliklerin eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine imkân sağlanması, kişisel amaçlar ile işletme amaçlarının aynı noktada buluşmasının sağlanması, çalışanların ileriye dönük durumları hakkında bilgi veren ve yönlendirici olan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlanması olarak ifade edilebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96). Görüldüğü üzere performans değerlendirme sisteminin amaçları farklı yöntemlerle ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Söz konusu yöntemler evrensel bir nitelik taşımaktan uzaktır. Bu sebeple farklı disiplinlerle uğraşan bilim adamları konuya yine farklı açılardan bakabilmektedir. Örneğin, Akçakanat (2009: 8) performans değerlendirmesinin amaçlarını maddeler halinde şöyle ifade etmektedir:

- Çalışanlar ve yaptığı işler ile ilgili güvenilir verilere ulaşmak,
- İş performansının geliştirilmesi ve pekiştirilmesini sağlamak,
- Çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve bu yolla iş verimliliği sağlamak,
- Performans iyileştirme adına neler yapılması gerektiğini belirlemek ve fırsatlar oluşturmak,
- Personelin işe konsantre olmasını ve ilėisini bu yönde toplamasını sağlamak,
- Yönetici ve işgörenin etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamak
- Yöneticilerin yönetim yetkinlikleri ve becerilerini geliştirmek,
- Çalışanları kendilerinden ne beklenildiği konusunda net bir şekilde bilgilendirmek ve bu konuda endişe yaratabilecek belirsizlikleri gidermek,
- Performansa ilişkin bazı standartlar belirleyerek iyi-kötü performansı ortaya çıkarmak; iyi performansın ödüllendirilmesini sağlamak, kötü performansın nedenlerini, eğitim vb. araçlarla düzeltilmesi yollarını aramak,
- Takım çalışmasının önemine binaen, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Çalışanların ilgi alanlarını belirlemek, çalışanların ilėilendiėi konular ile örgüt amaçları arasında uyum sağlamak.

Performans değerlendirmenin amaçları ve kullanım alanları dikkatli bir şekilde irdelendiğinde, performans değerlendirme sisteminin amacının çalışan bireyleri performans düzeylerine göre sıralamak

olmadığı görülmektedir. Amaç çalışanın olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmek ve bununla ilgili eğitim ve geliştirme programlarını hazırlamaktır (Şahin, vd., 2014: 62).

2.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirme sisteminin işlevleri genel çerçevede değerlendirildiğinde iki önemli işlevi olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki iş performansı hakkında bilgi sağlamak; ikincisi ise çalışanlara performanslarının standartlara veya belirlenen hedefe ne ölçüde ulaştığının bildirilmesini ifade eden, geri bildirim işlevidir (Helvacı, 2002: 159). İlk işlev, yukarıda değinilen yönetsel amaçlar için önemli ve gereklidir. Yani işe alım, terfi, ödüllendirme, cezalandırma, yer değişikliği vb. kararlarda performans değerlendirme sürecinde elde edilen bilgilere yoğun olarak başvurulmaktadır. Geri bildirim işlevi ise doğru bir yaklaşımla gerçekleştirildiği ve eğitimle desteklendiği takdirde çalışanlara büyük fayda sağlamaktadır. Temelde bu iki işleviyle gündeme gelen performans değerlendirme sistemi, yönetici ve çalışanlar için bazı avantaj ve dezavantajlar doğurmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin belki de en önemli avantajlarından biri çalışana iş performansı konusunda bilgi sağlamasıdır. Çalışana tanımlanmış, standart iş performansına ne oranda ulaştığıyla ilgili geri dönüş yapılması hem mevcut iş durumunu ve ne yönde ilerlediğini görebilmesi hem de geleceğe yönelik bir rota, hedef belirleyebilmesi açısından büyük fayda sağlamaktadır. Ancak geri bildirim işlevinin çalışan açısından avantaj teşkil edebilmesi için yapıcı bir nitelikte olması ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir yaklaşımla ortaya konulması gerekmektedir. Zira olumlu bir yaklaşımla yapılmayan ve yapıcı nitelikte olmayan geri bildirimler çalışanın özgüvenini sarsarak dezavantaja dönüşebilmektedir.

Performans değerlendirmenin diğer önemli avantajları ise; öncelikle çalışanların iyi performans göstermeleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi, güçlü yönlerini tespit edip takdir etmeyi, zayıf yönlerini tespit edip mesele ne ise ona birlikte çözüm sunmayı sağlamakta, dahası staj ihtiyaçlarını, muhtemel şikayetleri, disiplin sorunlarını, terfi olasılıklarını önceden tayin etmeye, motivasyonlarını yükseltmeye olanak tanımaktadır (Helvacı, 2002: 160). Ayrıca performans değerlendirme sistemi, işe ilişkin bir öngörülebilirlik sağlamaktadır. Bu durum çalışanların aklında iş ile ilgili soru işaretleri oluşmasını engellemektedir. Sonuç olarak sistemin işe ilişkin konulara netlik kazandırması, çalışanlar için önemli bir avantaj haline gelmektedir.

Yönetici ve çalışanlar bir örgütün ayrılmaz parçalarıdır. Aralarında bağımlı bir ilişki vardır. Örgüt içerisindeki herhangi bir oluşum, düzenleme veya uygulama yöneticiyi etkiliyorsa dolaylı veya doğrudan astları da etkilemektedir. O sebeple performans değerlendirmenin avantajlarını konu alan bu başlık altında ast-üst ayrımına gidilmemektedir. Çünkü sistemin yönetici için sağladığı herhangi bir avantaj aynı zamanda çalışan için de geçerli olmaktadır. Ancak yine de sistemin yönetici açısından birkaç spesifik avantajları mevcuttur. Bu avantajlar şöyle sıralanabilir (Kaynak, vd., 2000: 208):

- Yöneticinin planlama ve kontrol açısından daha etkili olması ve bu sayede astların performansını iyileştirebilmesi,
- Astlarla etkili bir iletişim ve olumlu ilişkiler kurabilmesi,

- Astların güçlü ve zayıf yanlarının daha kolay tespit edilmesi ve bu bağlamda onların - doğru yönde- kanalize edilmesi,
- Yöneticilerin astlarını değerlendirirken aynı zamanda kendi durumlarını da görüp tanımaları,
- Astlarını daha yakından tanımaları ve bu sayede yetki devrinin kolaylaşması,
- Yönetmel beceri düzeyinin artış göstermesi.

Söz konusu öngörülen avantajlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme uygulamaları, organizasyonlarda etkin bir iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlayarak ast üst ilişkisinin daha sağlam temellere oturtulmasına aracılık etmektedir. Performansın kişisel unsurlardan çok yetkinlik temelinde, nesnel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini güvence altına almaktadır. Eğitim odaklı performans değerlendirme sayesinde yöneticiler işgörenleri tanımlama ve onların eğitim ihtiyaçlarının farkına varma olanağı elde etmektedirler. Ayrıca sistem sunduğu performans sonuçlarıyla yöneticilerin astlarının kariyer planlarına ilişkin mantıklı ve tutarlı kararlar almalarını da sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin astlara yönelik de bazı spesifik avantajları bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilir (Akçakanat, 2009: 11).

- Çalışanlar, yöneticilerin kendilerinden tam olarak ne beklediğini ve performanslarıyla ilgili ne düşündüklerini öğrenebilirler,
- Güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi edinmeleri mümkündür,
- Rol ve sorumluluklarının daha iyi farkına varabilirler,
- Olumlu performans dönüşleri çalışanları tatmin ederek özgüvenlerini artırabilir.

Görüldüğü üzere çalışanlar performans değerlendirme sistemi sayesinde önemli avantajlar elde etmektedirler. Çalışanın öngörülen düzeyde performans sergilemesi ve bunun üstleri tarafından takdir edilmesi onların motivasyonunu artıracaktır. Ancak gerçekleşen performans beklenen düzeyden düşükse bu durumda çalışan eksiklerinin farkına vararak kendini geliştirme çabası gösterebilir. Performans değerlendirme bir anlamda yetki ve sorumluluk alanlarının netleşmesi demektir. Kurum içerisinde yetki aşımı problemleri ortadan kalkacağı için kurumsal moral düzeyi de yüksek olabilir.

Performans değerlendirme sisteminin avantaj ve dezavantajlarıyla konu edildiği bu başlık altında bir hususa daha değinmek gerekir ki o da sistemin yönetici ve işgörelere sağladığı kadar örgütlere de önemli avantajlar sağlamasıdır. Performans değerlendirmenin örgütsel avantajlarının en başında verimlilik ve etkililiği artırması, hizmet ve üretim kalitesini geliştirmesi gelmektedir. Dahası sistem sayesinde insan kaynakları planlaması için gereken bilgilere daha güvenilir şekilde ulaşılmakta, personelin gelişme potansiyeli daha doğru bir biçimde belirlenmekte ve eğitimiyle ilgili planlar daha kolay ve doğru şekilde yapılmakta, son olarak da devamsızlık vb. durumlarda insan gücü ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanmaktadır (Kaynak, vd., 2000: 208-209).

2.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirme sistemine ilişkin akademik çalışmalar incelendiğinde genellikle sistemin olumlu yönlerinden bahsedildiği görülmektedir. Ancak bu durum bazen insanları, performans değerlendirmenin olumsuz yönlerinin olmadığı, yönetici ve astlar açısından dezavantajlarının bulunmadığı yönünde bir yanılgıya düşürmektedir. Oysa sistemin yukarıda sayılan avantajları kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şöyle ifade edilebilir (Akçakanat, 2009: 12):

- Performans değerlendirme sisteminin adil olmadığı durumlarda, işgören motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir,
- Değerlendirme, özellikle eleştiriye kapalı çalışanlar söz konusu olduğunda, çalışma düzeni ve ilişkilerinde sorun yaratabilir,
- İşgören, daha önce üzerine düşünülmemiş ve iyi tasarlanmamış bir sistem ile karşılaşarak kötü bir deneyim yaşamışsa değerlendirme işlemine şüpheyle yaklaşabilir,
- Değerlendiriciler genellikle kötü puan vermeye yaklaşmamakta, bu da ciddi bir sıkıntı yaratmaktadır,
- Değerlendirme uygulamaları çok zaman almakta ayrıca maddi açıdan da epey pahalıya mâl olmaktadır,
- Değerlendirme zaman zaman yanlı veya ırkçı davranışların etkisi altında kalmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi performans değerlendirme sistemi bazı durumlarda çalışanlar açısından dezavantaja dönüşebilmektedir. Şayet mevcut sistem adaletli değilse çalışanlar motivasyon kaybı yaşamakta veya daha önce üzerinde yeterince düşünülmemiş bir sistem ile karşılaştıkları için sisteme önyargı ile yaklaşmaktadırlar. Değerlendirme tarafsız bir yaklaşımla yapılmıyor ve işgörenin objektif değerleri göz ardı ediliyorsa; burada da dezavantajlı bir durum söz konusu olmakta ve çalışanların sisteme duyduğu inanç sarsılabilmektedir. Özellikle yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek bu sorunların farkında olması ve bu doğrultuda hareket etmesi, söz konusu sorunların minimize edilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak belirtilmesi gerekir ki sistemin yapısal olarak ideal ve işlevsel açıdan adilane olması bütün dezavantajların ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Çünkü performans değerlendirme programlarının uygulanması hem maddi olarak hem de zaman bakımından oldukça külfetlidir. Dolayısıyla bu durum, sistemi başlı başına dezavantajlı bir konuma getirebilir. Ayrıca söz konusu değerlendirme insana yönelik, soyut bir değerlendirme olduğu için belli bir hata payına da sahiptir (Helvacı, 2002: 160). Bu durum, sistemin dezavantajlı taraflarından birine işaret etmektedir. Belirtilen dezavantajı ortadan kaldırmak içinse, geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu ölçüm araçları tercih edilmelidir.

Belirtilen avantaj ve dezavantajlar ışığında performans değerlendirme sisteminin hangi anahtar özellikleri barındırması gerektiğiyle ilgili genel bir değerlendirme yapılabilir. Bu özellikler şunlardır (Akçakanat, 2009: 12-13; Eraslan ve Tozlu, 2011: 41-46; Helvacı, 2002: 160; Erkiş, 2014: 12):

- Adil olmalı: İş başarısı ile ilgili konuları değerlendirmeli, çalışanın kişisel özellikleri ile ilgilenilmemeli
- Geliştirici olmalı: Personele kendisini geliştirmesi için gerekli olan verileri sağlamalı,
- Motive edici olmalı: İyi performans gösteren personel ödüllendirilerek güdülenmesi sağlanmalı,
- Durumlara uygun olmalı: İş konusunda tüm durumları, özellikleri göz önünde bulunduracak Şekilde düzenlenmeli,
- Geçerli olmalı: lm sonuçları gerçeğe uygun ve ideal olmalı,
- Kapsamlı ve sürekli olmalı: İş performansına ilişkin incelemeler ve tutulan kayıtlar süreklilik içerisinde ve düzenli olarak yapılmalı, iş ile ilgili tüm değerlendirme verileri bütüncül olarak ele alınmalı,
- Tüm personelin katılımına olanak tanınmalı.

Performans değerlendirme sürecinde bu ilkelerin göz önünde bulundurulması olası dezavantajların önüne geçilmesi noktasında hayati bir öneme sahiptir.

3. PERFORMANS DEğERLENDİRME SİSTEMİNİN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİğİ

Çalışmanın bu kısmına kadar performans yönetimi ve özelinde performans değerlendirme konusu, birçok yönüyle (anlamı, önemi, avantajları ve dezavantajları, taşıması gereken anahtar özellikler vb.) tahlil edilmiştir. Burada ise Türkiye’de kamu sektöründe performans yönetimine artan ilgiden ve performans değerlendirme sistemini gerekli kılan nedenlerden söz edilecek olup, performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında uygulanabilirliği, beklentiler ve sorunlar özelinde bir değerlendirme yapılmaktadır.

Ülkemizde kamu yönetimi alanında köklü bir yenilik ihtiyacının olduğu kabulüyle birlikte uzun sreden beri reform çalışmaları yürütülmektedir. Kamu personel sistemi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ve dolayısıyla performans değerlendirme sistemini devreye sokacak atılımlar bunların en önemlilerindedir. Örneğin 58. Hükümet Acil Eylem Planının (2003) “Kamu Yönetim Reformu” başlığı altında performans odaklı bir denetim sisteminin kullanıma alınacağı ve kamu kuruluşlarının veri tabanlarının performans göstergelerini ölçecek Şekilde geliştirileceği belirtilmiştir (DPT, 2003: 29). Performans yönetimi konusunda 2000 yılından günümüze değin benzer örnekler ile -Belediyelerde Performans lm Projesi (BEPER), Sayıştay performans yönetimi projesi, Sağlık Bakanlığı performans yönetimi uygulamaları gibi- karşılaşılmakta, ülkemiz hkmetleri performans odaklı yönetim anlayışına giderek daha fazla ilgi göstermektedirler. Kamu sektöründe performans yönetimi faaliyet raporları, performans programları ve stratejik planlar gibi temel öğelerle sağlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında uygulanması adına özellikle son yıllarda ciddi adımlar atıldığı görülmektedir. Öyle ki Devlet Personel Başkanlığı tarafından 01.01.2016 tarihinde yayınlanan taslak yönetmelik çerçevesinde ülkemizdeki kamu kurumlarında Őuan içinde bulunduğumuz

tarihe kadar -2018 yılı başına kadar- performans değerlendirme sisteminin oluşturulması zorunlu kılınmıştır. Bu bağlamda “ölçülemezse yönetilemez” anlayışı çerçevesinde performans ölçümü, Türk kamu yönetiminde giderek daha fazla yer edinmeye başlamıştır. Böylece devlet kamu kurumlarında “kurumsal karşılaştırma, kurum içi karşılaştırma ve özel sektörlerle karşılaştırma” gibi performans değerlendirme yöntemleri uygulamaya başlamıştır (Karasoy, 2014: 265).

Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmeye artan ilginin şüphesiz bazı sebepleri vardır. Başka bir ifadeyle, performans değerlendirme sisteminin kamu sektöründe uygulanmasını gerekli kılan bazı nedenler bulunmaktadır. Kamudaki mevcut sistemin hantal, gizli, hiyerarşik, tek yönlü, keyfi ve yetersiz oluşu, bunlarla birlikte iş memnuniyetsizliği, verimsizlik, düzensizlik ve yetersiz performansın varlığı, bahsedilen nedenleri özetler niteliktedir (Akçakaya, 2012: 189-190; Karasoy, 2014: 269). Ayrıca performans değerlendirmenin kamu sektöründe sağlayacağı potansiyel avantajlar da onu ilgi odağı haline getirmiştir. Performans değerlendirmenin kamu yönetimi açısından avantajları şöyle sıralanmaktadır (Karasoy, 2014: 263; Celep, 2010: 37; Erkiş, 2014: 335):

- Performans değerlendirmesi sayesinde kamu kurumlarındaki yöneticilerin vatandaşların talepleri ekseninde kararlar alabilmesi,
- Kamu kurumlarında şeffaflığın artması,
- Geri bildirim yoluyla değerlendirme olanağı elde edilmesi ve çalışan motivasyonunun artması,
- Terfi durumları gibi yönetsel kararlarda objektif kriterlerin temel alınması,
- Kamusal mal ve hizmetlerin etkin bir şekilde kullanılması,
- Değerlendirmenin hesap verebilme zorunluluğu yaratması ve bu yüzden personelin sorumluluk duygusunun artması,
- Değerlendirme sürecinde yöneticilerin siyasi ve subjektif unsurları devreye sokmasının önüne geçilmesi,
- Bürokrasinin engellenmesi ve vatandaşların yerinde, zamanında hizmet almalarının sağlanması.

Görüldüğü üzere kamu yönetiminde performans değerlendirmenin avantajları, işletme tipi örgütlenmelerde görülen avantajlarla büyük oranda örtüşmektedir. Ancak asıl üzerinde durulması gereken mesele, bu avantajların kamu yönetiminde ne oranda elde edildiği, daha doğrusu performans değerlendirmenin kamu yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulup bulmadığıyla ilgilidir.

Kamu yönetimindeki mevcut teknik ve uygulamaların yol açtığı sınırlılık ve sorunlar, ayrıca vatandaşların daha kaliteli mal ve hizmet talepleri, özel sektörde uygulanan modern yönetim tekniklerinin kamu yönetimine adapte edilmesini gerektirmiştir. Ancak özel sektör yönetim tekniklerinin, özellikle de performans değerlendirmenin kamu sektörüne uyarlanmasının ne oranda mümkün olduğu, mümkünse de özeldeki başarıyı sağlayıp sağlayamayacağı belirsiz bir mesele olarak karşımıza çıkmaktadır. İlkeleri ve yöntemleriyle özel sektör için geliştirilmiş bir sistemin kamu

kurumlarına uygulanması önemli güçlükler ve dezavantajlar doğurabilmektedir. Performans ölçümü, kamu yönetiminin doğasından yani yapısı ve sunduğu hizmetlerden dolayı özel sektördeki kadar kolay olmamaktadır. Performans ölçülerinin tespiti, sistemin biçimlendirilip ortaya çıkarılması ve devreye sokulan bu sistemin yönetim ile uyumlulaştırılması zor ve karmaşık bir çalışma gerektirmektedir (Celep, 2010: 90).

Performans değerlendirme sisteminin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği konusunda bazı sorunlar bulunmakta, sistemin uygulanabilirliğiyle ilgili bazı olumsuz yorumlar ile karşılaşılmaktadır. Literatürde yer alan kaynaklardan hareketle bu sorunlar ve yorumlar şöyle sıralanabilir (Ertaş ve Atalay, 2016; Köseoğlu ve şen, 2014; Kaya, 2016; Ömürgönüşen, 2002; Celep, 2010):

- Kamu kurum ve kuruluşları hizmet kapsamı ve paydaşları açısından -özel sektördekilere kıyasla- çok geniş bir çerçeve çizmektedir. Yani kamu kuruluşları birçok farklı grubun çeşitli beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu da hedeflerin geniş ve belirsiz olmasına neden olmakta, performans değerlendirmesini zora sokmaktadır (Ertaş ve Atalay, 2016: 78).

- Kamu kurum ve kuruluşlarında performans bilgisi konusunda büyük eksiklikler vardır. Saydamlık ve hesap verme sorumluluğuyla ilgili ciddi sorunlar bulunmakta, bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğiyle ilgili de bazı pürüzler bulunmaktadır (Köseoğlu ve şen, 2014: 131).

- Özel sektörde performans ölçümünde “kârlılık” bir performans göstergesidir ve bu ölçüt değerlendirme sonucuna ulaşma noktasında büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Ancak kamu sektöründe mal ve hizmetler piyasada satılmadığı için bu ölçüt kamuya uygun düşmemektedir (Kaya, 2016: 27). Çünkü kamu yönetiminde sosyal fayda, kamu yararı, kamu hizmeti talebinin niteliği ve önceliği, kamusal hizmetlerin yerine getirilmesinde göz önünde bulundurulan temel faktörlerin başında gelmektedir.

- Kamu sektöründe özeldeki gibi somut bir hedef belirlenememektedir. Hedefler net bir şekilde tanımlanamadığı için sonuçlar hakkında da kesin ve net bir çıkarım yapılamamaktadır. Dolayısıyla performans sonucu başarılı mı değil mi noktasında görecelilik hâkim olmakta etkililik ölçülememektedir (Ömürgönüşen, 2003: 337). Başka bir ifadeyle, kamu sektöründe sonuçlar epey soyuttur ve bu yüzden değerlendirme sürecinde belirsizlikler ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2016: 27).

- Kamusal örgütlerin maldan ziyade daha çok hizmet ürettiği düşünülürse burada da bir değerlendirme zorluğunun ortaya çıktığı görülebilir. Çünkü hizmet, bir soyutluğa karşılık gelmekte ve doğal olarak ölçülmesi zor olmaktadır (Ömürgönüşen, 2003: 339).

- Kamu kurumlarında özeldeki gibi açık, net ve izlenebilir göstergeler yoktur o da performans ölçümünü zorlaştırmaktadır (Celep, 2010: 92).

- Kamu sektörü performans değerlendirme sürecinde siyasal faktörlerin etkisi olabilmekte ve performans ölçümü siyasal tercihler tarafından belirlenebilmektedir (Ertaş ve Atalay, 2016: 78; Celep, 2010: 92).

- Değerlendirme sisteminin maddi açıdan külfetli olduğu daha önce belirtilmişti. Özel sektör için külfetli olan sistem, kamu sektörü gibi kapsamlı bir yapılanma için daha da külfetli olabilmektedir. Eğer değerlendirme maliyetinin sistemden sağlanacak toplam faydayı aşması gibi bir durum oluştursa sistemin bir anlamı kalmayacaktır (Ömürgönülşen, 2002: 118).

- Kamu sektörünün performans sonuçlarında vatandaşların subjektif ve çoğu zaman çok yönlü olmayan değerlendirmeleri etkili olmaktadır (Ömürgönülşen, 2002: 119).

- Uygulamada karşılaşılan sorunların çözümü noktasında teknik desteğe ihtiyaç vardır; ama bu ihtiyaç karşılanmamaktadır (Celep, 2010: 94).

- Yüksek performans gösteren kamu personelinin teşvikine ilişkin eksiklikler bulunmakta, sağlık kuruluşları dışında başarının ödüllendirildiği, performansa dayalı ödemenin yapıldığı kuruluş neredeyse bulunmamaktadır (Efe, 2012: 136).

- Kamuda performans değerlendirmesine ilişkin sorular, iş başarısından ziyade kişisel unsurlara (işyeri düzeni, personel arası ilişkiler, yönetici emirlerine riayet vb.) odaklanmakta, subjektif değerlendirmelere yönlendirmektedir (Ekinci, 2008: 182).

Farklı perspektiflerden değerlendirildiğinde Türk kamu yönetimi yapısının performans yönetimi için elverişli olduğunu net bir şekilde söylemek olası değildir (Efe, 2012: 139). Performans yönetiminin ve dolayısıyla değerlendirmenin kamu kurum ve kuruluşlarında tam anlamıyla gerçekleştirilmesi halinde; kamusal mal ve hizmetlerin kalitesinde artış olacak, yöneticiler daha etkili yönetim için gerekli olan bilgilere sahip olacak, hesap verme sorumluluğu gelişecek, mali saydamlık sağlanacak, idareler mevcut sorunların tespitinin yanı sıra gelecekte ortaya çıkabilecek olası sorunları öngörebilir olacak ve bunun bir sonucu olarak idarelerin politika yapma ve karar alma kalitesi güçlenecektir (Ağcakaya, 2009: 32). Ancak yukarıda belirtilen yönetsel, siyasal ve teknik sorunlar, Türkiye’de performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarına adaptasyonunun tam anlamıyla sağlanabilmesine engel teşkil etmekte ve sistem, beklentileri karşılamaktan uzak kalmaktadır. Bu yüzden ülkemiz kamu kurumları için yeni ve özgün bir sistem geliştirilmesi, çok yönlü bir oryantasyon çalışması yapılması gerekmektedir (Efe, 2012: 139-140).

Performans değerlendirme sisteminin Türk kamu yönetiminde sağlıklı bir şekilde uygulanması için şu öneriler dikkate alınmalıdır:

- Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşları performans değerlendirme sistemine henüz - diğer ülkelere nazaran- yabancıdır. Bu faktörün de etkisiyle yöneticiler sisteme önyargıyla yaklaşmaktadır. Öyle ki yapılan mülakatlarda yöneticiler, performans değerlendirme uygulamasını gereksiz bulduklarını, hatta sonuçlarından tereddüt ettiklerini bildirmişlerdir (Erkiş, 2014: 331). Bu durumda yapılması gereken şey, kamu yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi hakkında daha detaylı bilgilendirilmesi ve önyargılarının kırılmaya çalışılmasıdır.

- Devlet Personel Başkanlığı verilerinden derlenen bilgilere göre Türkiye’de 1 Ocak 2017 itibarıyla kamuda çalışan personel sayısı toplam 3 milyon 341 bin 49 kişidir. Veriler Türk kamu

yönetimi personelinin oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Personel sayısı arttıkça ve kamu yönetimi kapsamı genişledikçe kurumların yapısında da doğru orantılı olarak bazı öznellikler ortaya çıkmaya başlamaktadır. Hâl böyleyken kamu yönetimi için geliştirilmiş tek ve genel bir performans değerlendirmesinden ziyade kurumların öznelliklerine hitap eden daha özel sistemler tasarlanmalı ve yürütülmelidir.

- Performans değerlendirmenin ayrıntılı bir raporu hazırlanmalı ve tüm personel, sistem hakkında bilgilendirilmelidir. Personelin sistem hakkında bilgilendirilmesinin yanı sıra kendilerine bireysel performansları hakkında geri bildirim yapılmalıdır.

- Değerlendirme eylemine ast-üst ayırt edilmeksizin tüm kamu personeli katılabilmeli, sadece yönetici grubun değerlendirme sürecinde aktif rol oynadığı bir sistem yerine tüm personelin, iş arkadaşlarının ve hatta vatandaşların katılım sağladığı bir sistem tercih edilmelidir (Altan, 2005: 178).

- Performans değerlendirmeye ilgili bir önceki başlık altında ayrıntılı olarak yer verilen dezavantajlı durumlar kamu yönetimi için de geçerli olmaktadır. Özellikle sistemin soyut değerlendirmelere dayandığından dolayı hata payının olduğu ve üzerine düşünölmüş, iyi planlanmış bir sistem değilse personelin motivasyonunu düşürebileceği burada bir kez daha hatırlatılmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi için kamu kurumlarında etkin denetim mekanizmalarının oluşturulması gerektiği de unutulmamalıdır.

SONUÇ

Öncelikle söylenmesi gerekir ki performans değerlendirme sistemi, çalışanların performansı hakkında bilgi sağlama ve çalışanlara performans durumları ve gelişimleri konusunda geri bildirimde bulunma gibi önemli işlemlere sahip olduğu için, hem yöneticilere hem de çalışanlara büyük avantajlar sağlamaktadır. Çalışan açısından değerlendirildiğinde performans yönetimi, işgörenin işini en iyi şekilde yerine getirmesi için gereken bilgi, yetenek ve özellikleri tespit etmeyi sağlamakta, personelin güçlü ve zayıf yönlerini tahlil etmekte ve zayıf yanlarını telafi edecek uygun gelişim programının saptanmasına rehberlik etmektedir. Performans değerlendirme disiplin sorunlarını, terfi ihtimallerini önceden belirlemeye olanak tanımakta, en önemlisi de hem ast hem üst hem de örgüt/kurum açısından yüksek motivasyon ortamı yaratmaktadır. Yönetici açısından performans değerlendirme sistemi, yöneticilere astlarını tanımlama ve onların eğitim ihtiyaçlarının farkına varma avantajı sağlamaktadır. Kısaca sistem sayesinde yöneticiler çalışanlarının performansını tam anlamıyla görebilmekte ve yetkinliklerini sistematik açıdan tespit edebilmektedirler.

Performans değerlendirme sisteminin yönetici ve astlar açısından böylesine önemli avantajlara sahip olması, dezavantajlarının olmadığı anlamına gelmemektedir. Eğer sistem adil değilse çalışanlarda motivasyon kaybı mümkündür. İyi planlanmış, önyargısız ve tarafsız bir yaklaşımla gerçekleştirilen değerlendirme sistemi kuşkusuz yönetici-çalışan ve çalışan kurum ilişkisini güven üzerine inşa edebilir. Ayrıca sistemin oldukça pahalı olması ve çok zaman alması sistem yürütücüsü için yani örgüt açısından

bir dezavantaj oluşturmaktadır. Tüm bunların yanında bir de sistemin soyut verileri değerlendirmesi sebebiyle belli bir hata payına sahip olması da önemli bir dezavantajdır.

Artıları ve eksileri göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları verimliliğinin ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artırılmasında anahtar rol oynamaktadır. Yönetici ve astlar açısından oluşturduğu avantajlar örgütsel verimliliğe direkt olumlu etki etmektedir. Daha önce de vurgulandığı üzere sistemin dezavantajları yok denemez ancak genel çerçevede sistemin getirileri göz önüne alındığında söz konusu dezavantajlı durumlar görmezden gelinebilir. Performans değerlendirmeden gerekli faydanın sağlanabilmesi için sistemde olması gereken özelliklere, ilkelere dikkat edildiğinde olası dezavantajların hepsi olmasa da birçoğunun ortadan kalkması mümkündür. Bu noktada, özellikle yöneticilerin söz konusu özellik ve ilkelerle ilgili gerekli bilgiye ulaşması ve değerlendirme sürecini olması gerektiği gibi yönetmesi kaçınılmaz bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sistemin Türkiye'deki mevcut kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilirliği üzerine söylenebilecekler ise özetle şöyle ifade edilebilir:

Bir Çin özdeyişi: “Değişim rüzgârları estiğinde akılsızlar duvar örer, akıllılar yel değirmeni yapar.” der. Hızlı, sürekli ve çok boyutlu bir değişime tanıklık ettiğimiz çağımızda başarının formülü, - özdeyişin de işaret ettiği üzere- değişim dinamiklerine ayak uydurmaktır. Değişim trendi kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı ve çağdaş yönetim tekniklerinin devreye sokulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda ele alınabilecek olan performans değerlendirme sistemi; “mevcut uyumsuzluk, eksiklik ve dezavantajlarından arındırıldığı ve kamu yönetimine özgü bir yapıya kavuşturulduğu” takdirde, kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilir ve uygulanmalıdır. Sistemin sağlıklı, donanımlı ve dinamik bir yapıya kavuşturulması için de uzman görüşlerine başvurulmalı, bu konuya ilişkin bilimsel ve titiz çalışmalar yürütülmelidir.

KAYNAKÇA

Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Ağcakaya, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 9, (9), 27-46.

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

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

Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

Celep, H. (2010) *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*. Mesleki Yeterlilik Tezi. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

DPT (2003). 58. *Hükümet Acil Eylem Planı*. <https://www.linux.org.tr/wp-content/uploads/2010/04/AcilEylemPlani.pdf>, Erişim Tarihi: 03.02.2018

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

Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, (155), 175-185.

Eraslan, M.T., ve Tozlu, A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: (81), 33-62.

Eraslan, E., ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.

Erkiş, İ. U. (2014). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği: Antalya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ertaş, H., Atalay, İ., (2016). Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 70-82.

Gavcar, E., Bulut, Z., ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 31-45.

Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.

Karasoy, H.A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 257-274.

Kaya, E. (2016). *Belediyelerde Performans Yönetimi*. <http://erolkaya.com/wp-content/uploads/sunumlar/belediyelerde-performansyonetimi.pdf>, Erişim Tarihi: 23.02.2018

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.

Köseoğlu, Ö., ve Şen, M.L. (2014). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 9 (2), 113-136.

Maitland, I. (1998). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Ömürgönülşen, U. (2002). Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects. *H.Ü. İİBF Dergisi*, 20 (1), 99-134.

Ömürgönülşen, U. (2003). *Achieving Three E's in the Public Sector: Value for Money (VFM) Auditing*. Prof. Dr. Yüksel Koç Yalkın'a Armağan, A.Ü. SBF-Türmob, Ankara: 313-353.

Şahin, A., Erkiş, İ.U. ve Taşpınar, Y. (2014). *Kalite Yönetimi: Teori, Sistem ve Uygulama Örnekleri*. Konya: Atlas Akademi.

Torrington, H., ve Hall, L. (1995). *Personel Management: HRM in Action*. Londra: Prentice Hall International (UK) Ltd.

Uygur, A., ve Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.

Yalçın, A. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), 1-14.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 239-248.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.