

İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama

Bülent PEHLİVAN*

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesinin yeri ve önemi günümüzde daha çok değer kazanmıştır. Dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişim tüm örgütleri yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için verimliliklerini mümkün oldukça en üst düzeye çıkartmak zorundadırlar. Günümüzde tüm örgütlerde, gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insan kaynağından daha etkin faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan “performans değerlendirme” kavramı ve Türkiye’deki kamu kurumlarındaki uygulanması incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan personelin değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve önerileri alınarak ülkemizdeki değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Performans Değerleme, Performans.

Performance Evaluation in Human Resources Management and an Applications for the Staff of Ministry of Finance

ABSTRACT

In Human Resources Management the position and importance of performance evaluation has more value at Today’s World. Rapid development and change in the world has dragged all organizations into an atmosphere of competition. The organizations have to ascend their productivity to the top level as much as possible

* Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü personeli, bp_pehlivan@yahoo.com

in order to survive in this atmosphere of competition. Today in all these organizations, it has come to light that the only way to reach real productivity is to benefit from human resource more efficiently.

In this study, performance evaluation, one of the most vital functions of human resources management, and its applications to public bodies in Turkey have been investigated. Also, a questionnaire survey was made for the purpose of improving the evaluation systems in our country, by having the comments and suggestions of the staff of Human Resource Department of Ministry Finance Head Office.

Key Words: *Human Resources, Performance Evaluation, Performance.*

JEL Classification Code: *O15-Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration*

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirmesinin yeri ve önemi günümüzde de hala tartışılan en önemli sorunlardan biridir. Her şeyden önce insanı değerlendirmenin zorluğu bu tartışmaların en önemli sebebidir. Çünkü, çalışanların seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu 2000: 160). Yapılan bu değerlendirme sayesinde, kimlerin terfi ettirileceği, kimlerin işine son verileceği, kimlerin hedefine ulaşmış ulaşmadığı, kimlerin yüksek başarı gösterdiği, kimlerin kendini geliştirdiği gibi durumlar ortaya konulmuş olur. Bütün bu durumlar, sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin varlığıyla anlam kazanabilir.

Bu makalede öncelikle, performans değerlemenin tanımı, önemi, amaçları ve yararları üzerinde durulmuştur. Daha sonra da, Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğündeki 140 çalışan üzerinde anket uygulanarak yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler sunulularak bunların analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuç kısmında ise, bu incelemeler sonucunda değerlendirme sistemiyle ilgili eksiklikler belirlenmiş ve bu eksiklikleri giderici öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

1. Performans Değerlemenin Tanımı

Tanım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma bir çok değişiklik göstermektedir. Genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Yücel 1999: 110). Diğer bir tanımla, çalışanların yeteneklerinin ve iş performansının, o işin gerekleri ile ne ölçüde uyum gösterdiğinin değerlendirilmesidir (Kozak 2001: 32). Yapılan bu değerlendirme sayesinde, kurumda görevi ne olursa olsun, çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısacası bir bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilmiş olur (Fındıkcı 2003: 297). Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne derece yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir.

Performans değerlendirmesinin Türkiye'deki uygulamaları ilk kez kamu

kesiminde başlamıştır ve bu uygulamaların yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişme göstermiştir (Kaynak ve diğerleri 2000: 206).

Bazı kaynaklarda “işgören değerlendirme”, “başarı değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşunda olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, çalışanların işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Akyüz 2001: 82). Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir. Her kurum, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanların değerlemesini yapmak zorundadır.

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil; aynı zamanda da bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Buna göre; performans değerlendirme sürecinde çalışanın geçmişe dönük, örneğin bir yıllık çalışması değerlendirilerek belirli bir standardın üzerine çıkıp çıkmadığı araştırılır. Çalışanların iş görmesi bu standardın üzerine çıkmışsa başarılı kabul edilir. Burada önemli olan, performansın ne olduğunun bilinmesi veya çalışmanın hangi noktanın üzerine çıktığında performanstan söz edileceğidir. Bu sorunun cevabı da standardın belirlenmesiyle ortaya konulmuş olur (Bingöl 1990: 213).

2. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme, çalışanın başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü veya bir örgütte belli amaçlara göre çalışanların performans düzeyinin belirlenmesini içeren bir çok evreden oluşan ve çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 2000: 164). Bu sürecin sonucunda, eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Böylece personelin eksik yanları belirlenerek bu eksiklikleri giderici eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi sağlanmış olur.

Değerleme sayesinde kurum; çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Diğer yandan performans değerlendirme, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, çalışanların seçilmesi ve atanmasında ya da işten uzaklaştırılmasında başvurulan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol 2003: 320). Bütün bunlar örgütlerde performans değerlemenin önemini yeterince ortaya koymaktadır.

3. Performans Değerleme Sisteminin Amaçları

Genel olarak performans değerlendirme uygulamalarının amaçlarını ikiye ayırmak mümkündür. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek iken; ikincisi, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde

ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer 1993: 9-10). Değerleme sonucunda ulaşılan bilgi; ücret düzenlemesi, işten çıkarma, ikramiye, eğitim, disiplin/terfi ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır (Örücü 2003: 202; Türkel 1999: 173).

Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar, mevcut ve geçmişte yaptıkları çalışmalar ile ilgili olarak değerlendirilir ve geleceğe yönelik olarak geliştirilir. Ayrıca, değerlendiren ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve yardımlaşma sağlanmış olur (Kahya 2002: 2). Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından bir diğeri ise; bireysel başarının, standart kriterler aracılığıyla doğru biçimde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek kurumsal başarının artırılmasıdır (Uyargil 1994: 3).

Yukarıda verilen tüm amaçların genel olarak iki ana amaç etrafında toplandığı görülmektedir. Bunlardan biri performansını geliştirmek, diğeri performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak ücret, yükselme ve işten çıkarma gibi idari kararları vermektir.

4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen; çalışanlara kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için cesaretlendirmektir.

Performans yönetimi; çalışanın işe başlaması ile başlayan ve belirlenen performans kriterlerine göre çalışanın izlenmesi, değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim-egitim faaliyetlerinin planlanması-uygulanması ile devam eden ve çalışanın kariyer planı ışığında kariyerin yönetildiği bir süreçtir (Human Resources. Eylül. 2002). Bu süreçte neyi ölçeceğimiz, nasıl ölçeceğimiz, hangi zaman aralıklarında ölçeceğimiz kadar, ölçüm sonucunda elde edilen sonuçların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da çok önemli bir unsurdur.

5. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlemenin, çalışanların ve kurumun performansının iyileştirilmesi, ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanın zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması gibi bir çok doğrudan yararları vardır. Ayrıca, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücünün belirlenmesi gibi yararları da vardır.

Bu yararların yanında iyi planlanmış bir performans değerlemenin çalışana ve kuruma sağlayacağı çeşitli yararlar da bulunmaktadır (Örücü 2003: 203):

- Çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde etkilidir,
- Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlar (Kaynak ve diğerleri 2000: 207),
- Çalışanların hak ettiği ücreti almalarını sağlar,
- Çalışanların terfi ve kıdem ile ilgili konularının düzenlenmesinde önemli rol oynar (Bilgin 1997: 50-51),
- Çalışanlara ilişkin kararlar alınmasında nesnel bir ölçüt sağlar,
- Çalışanlara işe alma yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi verir,
- Kurumların verimliliğinin ve karlılığının artırılmasında yararlıdır (Canman 1993: 35-37),
- Kurum çalışanından kaynaklanan sorunların önceden belirlenmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar (Ataay 1990: 256).

MALİYE BAKANLIĞI PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BAŞARI DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde uygulanan mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin görüş ve önerileri belirleyerek, unvanlara göre oluşturulan grupların bu görüş ve önerileri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmektir. Ayrıca, mevcut değerlendirme sistemindeki eksiklikleri tespit ederek yeni oluşturulacak modern bir değerlendirme sistemi hakkında öneriler sunmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorular oluşturulmuş ve başarı değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik görüşler ve öneriler alınmıştır.

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan değerlendirici ve değerlendirilen konumunda olan personelin; başarı değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılması gerektiği, değerlendirme sırasında hangi özelliklere önem vermesi gerektiği ve değerlendirmenin kim tarafından yapılması gerektiği konusundaki görüşleri nelerdir?

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Uygulamanın kapsamını Maliye Bakanlığı bünyesinde hizmet veren Personel Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu çalışanlar; merkez teşkilatında 1. ve 2. sicil amiri olarak belirlenen Şube Müdürü, Daire Başkanı ile değerlendirilen konumunda çalışan Memur, Şef, Uzman ve Teknik Personelden oluşmaktadır. Anketin Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının sayıca fazla olması nedeniyle sadece Personel Genel Müdürlüğünde uygulanmasına karar verilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Maliye Bakanlığı çalışanları, örneklemini ise, Merkez Teşkilatındaki Personel Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu Müdürlükte, memur ve sözleşmeli olarak toplam 251 personel çalışmaktadır. Anket soruları 170 kişiye dağıtılabilmiştir. Dağıtılan bu anketlerden 140'ı geri alınmıştır. Geri dönüşüm oranı % 83'dür.

3.2. Anket Çalışması Hakkında Genel Bilgiler

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi ve unvan gibi katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde; mevcut başarı değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri, üçüncü bölümde ise; değerlendirme sistemine ilişkin önerileri içeren ifadeler yer verilmiştir. Anketteki 20 sorudan 5'i sınıflama soruları olup, bu sorular için frekans analizi yapılarak yüzdelerle dağılımlarına bakılmıştır. Diğer 15 soru ise 5'li Likert* tipi sorulardan oluşmaktadır. Anketin uygulama sürecinde güçlüklerle karşılaşılması ve daha fazla desteklenmesi amacıyla Genel Müdürlük Makamından yazılı olur alınmıştır. Anket cevapları araştırmacı tarafından 15 gün geçtikten sonra toplanmıştır.

Anketin öncelikle ön uygulaması yapılarak, anlaşılabilirliği ve istenen verileri

*Anket soruları cevaplayıcılar tarafından, Likert'in tutum Ölçeğinde yer alan; "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum", derecelerinden oluşan 5 basamaklı bir ölçeğe göre cevaplandırılmıştır.

sağlayıp sağlayamadığı saptanmaya çalışılmıştır. Uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve 0.77 olarak bulunmuştur. Bu da araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada, anket uygulaması ile elde edilen ham bilgilerin veri haline dönüştürülmesi ve analizi için SPSS istatistik yazılım paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizi yapılırken betimsel istatistiklerden frekans (f) ve yüzde (%), aritmetik ortalama (X) ve standart sapma (SS) sonuçlarına bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasında iki grubun görüşleri ve önerilerinden yararlanılmıştır ve gruplar arası ilişkiler incelenerek aralarında bir fark olup olmadığı Mann-Whitney U-testi yardımıyla test edilmiştir. Şayet bu iki grup arasında fark var ise bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için sıra ortalamalarına bakılmıştır.

Veriler ankette kullanılan Likert ölçeğine göre elde edilen görüş ve önerilerin aritmetik ortalamaları alınarak yorumlanmıştır. Dereceleme maddeleri, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum”, seçeneklerinden oluşturulmuştur. Yanıtlar, “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a ve 5’ten 1’e doğru sayısal değerler verilerek sıralanmıştır.

Değerlendirme ölçeğinin puan (ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirme) aralığı aşağıdaki şekilde olmuştur.

Tablo 1 : Aritmetik Ortalamaların Derecelendirme Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80
2	Katılmıyorum	1.81-2.60
3	Kararsızım	2.61-3.40
4	Katılıyorum	3.41-4.20
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21-5.00

4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN YORUMLANMASI

4.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

Ankete katılan cevaplayıcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi ve unvanlarına ilişkin bilgiler aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Deneklerle İlgili Bilgiler

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	63	45
	Kadın	77	55
	Toplam	140	100.0
Yaş	20-30	10	7.1
	31-35	15	10.7
	36-40	49	35.0
	41-45	42	30.0
	46 ve üstü	24	17.1
	Toplam	140	100.0
Öğrenim Durumu	İlk-Orta	2	1.4
	Lise veya Dengi Okul Mezunu	10	7.1
	Yüksekokul Mezunu	40	28.6
	Fakülte Mezunu	73	59.3
	Yüksek Lisans/Doktora	5	3.6
	Toplam	140	100.0
Hizmet Süresi	0-5 Yıl	9	6.4
	6-10 Yıl	30	21.4
	11-15 Yıl	9	6.4
	16-20 Yıl	51	36.4
	21 Yıl ve Üstü	41	29.3
	Toplam	140	100.0
Unvan	Memur	82	58.6
	Şef/Uzman	27	19.3
	Teknik Personel	10	7.1
	Şube Müdürü	15	10.7
	Daire Başkanı	6	4.3
	Toplam	140	100.0

Tablo 2'deki verilere göre; ankete katılanların % 55'ini kadın, % 45'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Anketin cinsiyet açısından hemen hemen aynı orandaki kadın erkek katılımcıya uygulandığını söylemek mümkündür. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, 46 ve üstü yaş grubunda çalışanların % 17.1 gibi bir oranda olduğu görülmektedir. Katılımcıların 36-45 yaş aralığındaki kişi sayısı 91; oranı ise % 65'dir. Katılımcılar, öğrenim durumlarına göre değerlendirildiğinde, en fazla payı % 59.3 ile Fakülte Mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu oran Yüksek Lisans-Doktora yapanların oranı ile birleştirildiğinde toplam % 62.9 ile katılımcıların oldukça yüksek bir çoğunluğa sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların hizmet sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında, 21 yıl üstü hizmete sahip deneklerin oranının % 29, olduğu görülmektedir. Katılımcılara unvan açısından bakıldığında en yüksek oranı (% 58.6) Memurlar, en düşük oranı ise (% 7.1) Teknik Personel oluşturmaktadır. Katılımcıların % 15'ini değerlendirici, % 75'ini ise değerlendirilen konumundaki çalışanlar oluşturmaktadır.

4.2. Katılımcıların Unvanlara Göre Mevcut Başarı Değerleme (Sicil) Sistemine İlişkin Görüşleri ve Yorum

Tablo 3: Katılımcıların Unvanlara Göre Mevcut Başarı Değerleme (Sicil) Sistemine İlişkin Görüşleri

No	İfadeler	Unvan	N	X	SS	Katılma Düzeyi
1	Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.	Memur	82	2.43	1.29	Katılmıyorum
		Şef/Uzman	27	2.22	1.18	Katılmıyorum
		Teknik Personel	10	3.20	1.39	Kararsızım
		Şube Müdürü	15	2.60	1.05	Kararsızım
		Daire Başkanı	6	3.00	1.09	Katılıyorum
		Toplam	140	2.48	1.26	Katılmıyorum
2	Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayanı ayırt etmekten uzaktır.	Memur	82	3.96	1.37	Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	3.96	1.16	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.20	0.63	Kesinlikle Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.47	1.30	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	3.50	1.22	Katılıyorum
		Toplam	140	3.90	1.28	Katılıyorum
3	Sicil raporları doldurulurken, subjektif faktörlerin (siyasi yakınlık, hemşehrilik, kişisel ilişkiler vb.) etkisi olmaktadır.	Memur	82	3.83	1.23	Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	3.96	1.19	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	3.20	0.78	Kararsızım
		Şube Müdürü	15	2.60	1.12	Kararsızım
		Daire Başkanı	6	3.00	1.67	Kararsızım
		Toplam	140	3.64	1.26	Katılıyorum
4	Değerleme personelinin birbiriyle kıyaslanması suretiyle yapılmaktadır.	Memur	82	3.34	1.51	Kararsızım
		Şef/Uzman	27	3.70	1.63	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.30	1.33	Kesinlikle Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.13	1.50	Kararsızım
		Daire Başkanı	6	3.50	1.37	Katılıyorum
		Toplam	140	3.46	1.52	Katılıyorum
5	Kurumumuzda yönetici konumundaki kişilerin değerlendirilmesi çalışanlar tarafından yapılmalıdır.	Memur	82	3.27	1.55	Kararsızım
		Şef/Uzman	27	2.85	1.68	Kararsızım
		Teknik Personel	10	3.40	1.71	Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.33	1.44	Kararsızım
		Daire Başkanı	6	4.33	1.86	Kesinlikle Katılıyorum
		Toplam	140	3.25	1.59	Kararsızım
6	Mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelinin motivasyonuna katkısı	Memur	82	3.91	1.38	Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	3.78	1.18	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.00	1.33	Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.40	1.45	Katılıyorum

	yoktur.	Daire Başkanı	6	4.50	1.37	Kesinlikle Katılıyorum
		Toplam	140	3.86	1.34	Katılıyorum
7	Değerlendiriciler, başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almamaktadırlar.	Memur	82	4.13	1.20	Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	4.00	0.87	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.40	1.17	Kesinlikle Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.80	0.94	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	3.17	0.98	Kararsızım
		Toplam	140	4.05	1.12	Katılıyorum
8	Değerlendirme sonuçlarından görevde yükselmede yeterince yararlanılmıyor.	Memur	82	3.26	1.51	Kararsızım
		Şef/Uzman	27	3.48	1.52	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	3.40	1.71	Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.07	1.33	Kararsızım
		Daire Başkanı	6	2.17	0.98	Katılmıyorum
		Toplam	140	3.24	1.49	Kararsızım
9	Kurumun etkinliği ve verimliliği ile personel performansı arasında önemli bir bağ vardır.	Memur	82	4.02	1.15	Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	4.11	0.84	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.10	1.19	Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.80	0.94	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	4.83	0.40	Kesinlikle Katılıyorum
		Toplam	140	4.05	1.06	Katılıyorum

“Kurumumuzda başarı değerlendirme adil bir şekilde yapılmaktadır.” ifadesine cevaplayıcıların katılmadıkları ($X=2.48$) görülmektedir. Adil olmayan bir sistemde değerlendiricilerin, personeli gerçek anlamda değerlendirmeleri ve Türk kamu personel sisteminin en önemli ilkesi olan “Liyakat” ilkesine göre değerlendirme yapılması mümkün görülmemektedir. Objektif kriterlere dayalı ve adil şekilde yapılamayan bir değerlendirme, başarılı ve başarısız personeli ayırt etmekten uzak olacaktır ve bunun sonucunda da adil bir değerlendirme yapılamayacaktır.

“Mevcut değerlendirme sistemi çalışan ile çalışmayan ayırt etmekten uzaktır.” ifadesine cevaplayıcıların çoğunluğu ($X=3.90$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmektedir. Özellikle değerlendirici konumundaki Daire Başkanlarının ve Şube Müdürlerinin bu görüşe “Katılıyorum” yönünde vermiş olduğu cevaplar dikkat çekici bulunmuştur. Araştırma sonuçları, mevcut değerlendirme sisteminde “Liyakat” ilkesinin adil bir şekilde uygulanmadığını ve bunun sonucunda da mevcut sistemde çalışan ile çalışmayan ayırt edilmesinin mümkün olamayacağını ortaya koymuştur.

“Sicil raporları doldurulurken, subjektif faktörlerin (siyasi yatkınlık, hemşehrilik, kişisel ilişkiler vb.) etkisi olmaktadır.” ifadesine cevaplayıcılar ($X=3.64$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca, değerlendirici konumunda olan Daire Başkanlarının ve Şube Müdürlerinin objektif kriterlere göre değerlendirme yapıp yapmadıkları konusunda “Kararsızım” yönünde cevapverdikleri görülmüştür. Gerçekte, Daire Başkanları değerlendirilecek personel ile direkt olarak çalışmadığından ve kendi işlerinin yoğunluğundan dolayı Şube Müdürlerinin görüşlerine yakın değerlendirme yapmaktadırlar. Bu durum Türk

kamu personel sisteminde değerlendirici konumundaki yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerin objektif ve güvenilir olmadığını göstermektedir.

“Değerleme personelin birbiriyle kıyaslanması suretiyle yapılmaktadır.” ifadesine cevaplayıcılar ($X=3.46$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu şekilde bir değerlendirme yapmanın hatalı bir davranış olmasından öte, aynı zamanda da çalışanların eksik veya başarılı yönlerinin açığa çıkarılmasını da önlediği bilinmektedir.

“Kurumumuzda yönetici konumundaki kişilerin değerlendirilmesi çalışanlar tarafından yapılmalıdır.” ifadesine katılımcılar ($X=3.25$) “Kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Sonuçtan da anlaşılacağı üzere, cevaplayıcılar bu ifadeye görüş bildirmekten kaçınmışlardır. Oysa, değerlendiricilerin de çalışanları tarafından değerlendirilmesi, onların başarılı ve başarısız yönlerinin açığa çıkarılması ve kendilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiğini bilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

“Mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelin motivasyonuna katkısı yoktur.” görüşüne cevaplayıcılar büyük ölçüde ($X=3.86$) katılmaktadırlar. Bu sonuçlar hem değerlendiricileri hem de değerlendirilen konumundaki çalışanların aynı fikirde olduklarını göstermektedir. Yani mevcut başarı değerlendirme sisteminin personelin motivasyonuna katkısı olmadığı yönündedir. Oysaki sağlıklı bir başarı değerlendirme sisteminin varlığı motivasyonu artırıcı yönde etki yapmalıdır.

“Değerlendiriciler, başarı değerlendirmesi hakkında yeterince eğitim almamaktadırlar.” ifadesine cevaplayıcıların ($X=4.05$) büyük ölçüde katıldıkları görülmektedir. Bu da, değerlendiricilerin büyük bir çoğunluğunun yeterince eğitim almadığını ortaya koymaktadır. Oysa değerlendiriciler, çalışanlarına ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında almak için, başarı değerlendirme hakkında gerekli eğitimi almak zorundadırlar.

“Değerlendirme sonuçlarından görevde yükselmeye yeterince yararlanılmıyor.” ifadesine cevaplayıcılar ($X=3.24$) “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Başarı değerlendirme sonucunda, personelin zayıf veya başarılı yönleri tespit edilmeli ve başarılı olan personel ödüllendirilmelidir. Zayıf yönleri bulunan personel ise hizmet içi eğitim verilerek eksik bulunan bu yönleri giderilmelidir. Oysa ki, çıkan sonuçtan anlaşılacağı üzere personelle ilgili kararların alınmasında değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanılmadığı görülmektedir.

“Kurumun etkinliği ve verimliliği ile personel performansı arasında önemli bir bağ vardır.” ifadesine cevaplayıcıların ($X=4.05$) “Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Çıkan sonuç, ifadeye verilen cevaplar açısından tutarlıdır ve kurumun başarısının personelin başarısıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Katılımcıların Unvanlara Göre Mevcut Başarı Değerleme (Sicil) Sistemine İlişkin Önerileri ve Yorum

Tablo 4: Katılımcıların Unvanlara Göre Mevcut Başarı Değerleme (Sicil) Sistemine İlişkin Önerileri

No	İfadeler	Unvan	N	X	SS	Katılma Düzeyi
1	Objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için, iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.	Memur	82	4.39	0.75	Kesinlikle Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	4.33	0.55	Kesinlikle Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.50	0.70	Kesinlikle Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	4.13	0.74	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	4.50	0.54	Kesinlikle Katılıyorum
		Toplam	140	4.36	0.70	Kesinlikle Katılıyorum
2	Kurumumuzda başarı değerlendirmesi sırasında personelin kendisine verilen işi başarmadaki hızı ve işindeki verimi dikkate alınmalıdır.	Memur	82	4.56	0.61	Kesinlikle Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	4.59	0.50	Kesinlikle Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.60	0.69	Kesinlikle Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.93	1.10	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	4.50	0.54	Kesinlikle Katılıyorum
		Toplam	140	4.50	0.68	Kesinlikle Katılıyorum
3	Değerlendirme sonuçları, personelin hizmet içi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.	Memur	82	4.45	0.74	Kesinlikle Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	4.48	0.50	Kesinlikle Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.50	0.52	Kesinlikle Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.93	0.96	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	4.50	0.54	Kesinlikle Katılıyorum
		Toplam	140	4.40	0.71	Kesinlikle Katılıyorum
4	Değerlendirme sonuçları, performansa dayalı ücret sisteminde kullanılmalıdır.	Memur	82	3.83	1.52	Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	3.93	1.17	Katılıyorum
		Teknik Personel	10	3.60	1.57	Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	3.53	1.30	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	4.17	1.16	Katılıyorum
		Toplam	140	3.81	1.41	Katılıyorum
5	Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.	Memur	82	4.40	0.75	Kesinlikle Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	4.30	0.72	Kesinlikle Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.20	0.63	Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	4.13	0.74	Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	4.17	0.40	Katılıyorum
		Toplam	140	4.32	0.72	Kesinlikle Katılıyorum
6	Değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personel bilgilendirilmelidir.	Memur	82	4.44	0.86	Kesinlikle Katılıyorum
		Şef/Uzman	27	4.37	0.68	Kesinlikle Katılıyorum
		Teknik Personel	10	4.80	0.42	Kesinlikle Katılıyorum
		Şube Müdürü	15	4.47	0.51	Kesinlikle Katılıyorum
		Daire Başkanı	6	4.17	1.16	Katılıyorum
		Toplam	140	4.44	0.78	Kesinlikle Katılıyorum

“Objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için, iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır.” ifadesine cevaplayıcılar (X=4.36) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Çıkan sonuca göre; hemen hemen tüm gruplar objektif ölçütlere dayalı bir değerlendirme yapılabilmesi için öncelikle iş analizleri ve görev tanımları yapılması gerektiği konusunda hemfikirlerdir.

“Kurumumuzda başarı değerlendirmesi sırasında personelin kendisine verilen işi başarmadaki hızı ve işindeki verimi dikkate alınmalıdır.” ifadesine cevaplayıcılar (X=4.50) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bütün grupların hemen hemen aynı düzeyde bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Çıkan bu sonuç oldukça anlamlı bulunmuştur.

“Değerlendirme sonuçları, personelin hizmet içi eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmalıdır.” ifadesine cevaplayıcılar (X=4.40) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Hem değerlendirilenler hem de değerlendiricilerin bu ifadeye büyük oranda katıldıkları görülmektedir.

“Değerlendirme sonuçları, performansa dayalı ücret sisteminde kullanılmalıdır.” ifadesine cevaplayıcılar (X=3.81) “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Değerlendiriciler ve Teknik Personelin bu ifadeye katılım paylarının daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni; sözleşmeli personel için var olan ücret belirleme uygulamasının devamının sağlanması, diğer taraftan da değerlendiricilerin kendileri için de buna benzer bir ücret belirleme politikasının oluşturulması yönünde beklentileri olmasıdır.

“Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sistemi olmalıdır.” ifadesine cevaplayıcılar (X=4.32) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Tüm grupların bu ifadeye büyük oranda katılmaları beklenen bir sonuçtur. Nitekim 2005 yılından beri uygulanmaya başlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bu yönde bir atılım yapıldığını söyleyebiliriz. Bu kanunun amacında kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasının önemi üzerinde durulmuştur. Bu da Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun özel bir başarı değerlendirme sisteminin kurulmasıyla sağlanacaktır.

“Değerlendirme süreç ve sonuçları hakkında personel bilgilendirilmelidir.” ifadesine cevaplayıcılar (X=4.44) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Hem değerlendiricilerin hem de değerlendirilenlerin, bu görüşe büyük oranda katılmaları önemli bir bulgudur. Mevcut değerlendirme sistemindeki “Gizli Sicil” uygulamasını, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’nu büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Buna rağmen “Gizli Sicil” uygulamasının, cevaplayıcıların görüşlerini önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Tablo 5: “Başarı değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	Aylık	3 Ayda Bir	6 Ayda Bir	Yılda Bir	Gerektiğinde	TOPLAM
Memur	Frekans	3	8	20	33	18	82
	Yüzde	3.7%	9.8%	24.4%	40.2%	22.0%	100.0%
Şef/Uzman	Frekans	1	3	9	9	5	27
	Yüzde	3.7%	11.1%	33.3%	33.3%	18.5%	100.0%
Teknik Personel	Frekans	0	2	5	1	2	10
	Yüzde	.0%	20.0%	50.0%	10.0%	20.0%	100.0%
Şube Müdürü	Frekans	1	2	4	7	1	15
	Yüzde	6.7%	13.3%	26.7%	46.7%	6.7%	100.0%
Daire Başkanı	Frekans	0	0	1	3	2	6
	Yüzde	.0%	.0%	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%
TOPLAM	Frekans	5	15	39	53	28	140
	Yüzde	3.6%	10.7%	27.9%	37.9%	20.0%	100.0%

“Başarı değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılmalıdır?” görüşüne ilişkin sonuçlara bakıldığında, araştırmaya katılanların % 37.9’u başarı değerlendirmesinin yılda bir yapılmasını istemektedir. Bu sonuç değerlendirme periyodunun mevcut sistemde olduğu gibi devam etmesinin % 37.9 gibi bir oran ile isteniyor olması yönünden oldukça dikkat çekicidir. Diğer taraftan katılımcıların % 20’sinin gerektiğinde; % 27.9’unun 6 ayda bir; % 3.6 gibi küçük bir oranın da aylık yapılmasını istediği gözlenmiştir.

Tablo 6: “Başarı değerlendirmesinde hangi özelliklere önem vermelidir?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	Yapılan İşe	Kişisel Özelliklere	Her İkisine de	TOPLAM
Memur	Frekans	12	1	69	82
	Yüzde	14.6%	1.2%	84.1%	100.0%
Şef/Uzman	Frekans	0	0	27	27
	Yüzde	.0%	.0%	100.0%	100.0%
Teknik Personel	Frekans	0	0	10	10
	Yüzde	.0%	.0%	100.0%	100.0%
Şube Müdürü	Frekans	0	0	15	15
	Yüzde	.0%	.0%	100.0%	100.0%
Daire Başkanı	Frekans	1	0	5	6
	Yüzde	16.7%	.0%	83.3%	100.0%
TOPLAM	Frekans	13	1	126	140
	Yüzde	9.3%	.7%	90.0%	100.0%

“Başarı değerlendirmesinde hangi özelliklere önem vermelidir?” ifadesine araştırmaya katılanların % 90’ı “Her İkisine de” diyerek hem yapılan işe hem de kişilik özelliklerine önem verilmelidir yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu ifadeye katılanların çok büyük bir oranda aynı görüşte olduklarını söyleyebiliriz. Bu sonuç, sadece kişisel özelliklerin güçlü ve kabul edilebilir olmasının, başarılı olarak değerlendirmek için yeterli olmadığı sonucunu da ortaya koymaktadır.

Tablo 7: “Başarı değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır?” ifadesine unvanlara göre oluşturulan grupların vermiş oldukları cevapların dağılımı.

UNVAN	Frekans/ Yüzde	En Yakın Amiri	Genel Müdür/ Gnl. Müd.Yard.	Çalışma Arkadaşları	Personelin Kendisi	Personel inde Yer Alacağı Kurul	TOPLA M
Memur	Frekans	45	7	5	16	9	82
	Yüzde	54.9%	8.5%	6.1%	19.5%	11.0%	100.0%
Şef/Uzman	Frekans	15	2	2	5	3	27
	Yüzde	55.6%	7.4%	7.4%	18.5%	11.1%	100.0%
Teknik Personel	Frekans	3	1	0	4	2	10
	Yüzde	30.0%	10.0%	.0%	40.0%	20.0%	100.0%
Şube Müdürü	Frekans	9	1	0	5	0	15
	Yüzde	60.0%	6.7%	.0%	33.3%	.0%	100.0%
Daire Başkanı	Frekans	3	0	1	2	0	6
	Yüzde	50.0%	.0%	16.7%	33.3%	.0%	100.0%
TOPLAM	Frekans	75	11	8	32	14	140
	Yüzde	53.6%	7.9%	5.7%	22.9%	10.0%	100.0%

Araştırmaya katılanların “Başarı değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri cevaplar; en yüksek oranla (% 53.6) En Yakın Amiri yönünde olmuştur. Bu sonuçlar, personeli en yakından tanıyan, onun iş durumunu en iyi bilen en yakın amiri tarafından değerlendirme yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu görüşün yanında duygusal ve taraf tutan davranışlara engel olmak için personelin kendisi ve personelin de yer alacağı kurul tarafından da yapılması yönünde görüş bildirildiği görülmüştür. Bu görüş günümüzde de büyük ölçüde kabul edilmektedir.

4.4. Hipotezler ve Analizleri

Araştırma ile ilgili geliştirilen hipotezler test edilirken “SPSS” paket programından yararlanılmış ve $p < 0.05$ alınmıştır.

Hipotez 1:

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan değerlendirici ve değerlendirilen konumunda olan personelin mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığı unvan durumu değişkenine göre aşağıdaki şekilde istatistiksel teste tabi tutulmuştur.

H₀: Unvanlara göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Unvanlara göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 8: Sicil Sistemine İlişkin Görüşlerin Gruplara Göre U-Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Değerlendirilen	119	74.40	8779.5	837.5	.008
Değerlendiren	21	49.57	1090.5		

Sicil sistemine ilişkin değerlendirilen personelle değerlendirenlerin görüşlerine ilişkin puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 8’de görülmektedir. Buna göre değerlendirilen personel ile değerlendirenlerin sicil sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu tablodan görülmektedir ($U= 837.5$, $p<.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında değerlendirilen personelin değerlendirenlere göre sicil sistemine ilişkin görüş puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani, değerlendirilen personel değerlendirenlere göre daha yüksek oranla aynı görüşleri paylaşmaktadırlar.

Hipotez 2:

Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan değerlendirici ve değerlendirilen konumunda olan personelin mevcut başarı değerlendirme (sicil) sistemine ilişkin önerileri arasında bir farklılık olup olmadığı unvan durumu değişkenine göre aşağıdaki şekilde istatistiksel teste tabi tutulmuştur.

H₀: Unvanlara göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Unvanlara göre oluşturulan grupların önerileri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 9: Sicil Sistemine İlişkin Önerilerin Gruplara Göre U-Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Değerlendirilen	119	72.42	8618	1021	.181
Değerlendiren	21	59.62	1252		

Sicil sistemine ilişkin değerlendirilen personelle değerlendirenlerin önerilerine ilişkin puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 9’da görülmektedir. Buna göre değerlendirilenlerle değerlendirenlerin sicil sistemine ilişkin öneriler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tablodan görülmektedir ($U= 1021$, $p>.05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerin başarısını artırmada en önemli aktif unsur olan insan kaynağının verimli kullanılmasının gerekliliği, performans değerlemesini, üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline dönüştürmüştür. Türkiye’deki kamu kesimlerinde uygulanmakta olan değerlendirme sisteminin yeniden ele alınması ve çağdaş bir değerlendirme sisteminin özelliklerine sahip kılınması gerekmektedir. Ayrıca, ülkemizde başarı değerlendirmesine yeterince önem verilmemesi nedeniyle, şimdiye kadar kamu hizmetlerinin niteliğine ve kamu görevlilerinin yeterliliğine ilişkin önemli sorunlar yaşanmıştır. Bu nedenle, Türk kamu kesiminde başarı

değerlendirmesinden etkin bir biçimde yararlanabilmek için; öncelikle yasal düzenlemelerde değişiklik yapılmalıdır. Bunun yanında, çalışanların motivasyonunun sağlanması için performans standartları oluşturulmalı, çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geri besleme sağlayacak bir değerlendirme sistemi tasarlanmalı ve yönetime bu konu hakkında gerekli eğitim verilmelidir. Böylece çalışanların performanslarındaki düşme ya da yükselme kolaylıkla gözlemlenebilecektir.

Yapılan bu araştırmadan çıkan sonuca göre; hem değerlendiren hem de değerlendirilen personelin eğitilmesi ve kurumların kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun değerlendirme sistemleri kurmaları gerekmektedir. Ayrıca, değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının ilgili memura karşı açık hale getirilmesi, değerlendirme sürecine personelin, iş arkadaşlarının ve vatandaşların katılımının sağlanması, hizmet içi eğitim kararları ve ücretlerle değerlendirme sonuçlarının ilişkilendirilmesi sağlanmalıdır. Diğer yandan, yılda bir kez değerlendirme yerine değerlendirmeyi süreç olarak ele alan ve yıla yayılmış bir uygulama sistemine geçilmeli ve personel rejimimizin ilkeleri arasında yer alan kariyer ve liyakat ilkelerinin değerlendirme sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirilmesi yönünde düzenlemeler getirilmelidir.

KAYNAKÇA

Akyüz, Ö.F. (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ataay, İ.D. (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, Küre Matbaası, No: 235.

Bingöl, D.(1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk. Üniversitesi Basımevi.

Bilgin, K.U. (1997), *Kamu Yönetiminde Yönetimsel Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi*, 21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu, Ankara: TODAİE Yayınları.

Can, H.; Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2000), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4.B.

Fındıkçı, İ. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 3.Baskı, No: 619.

Kahya, E. (2002), *Performans Değerlemesi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını.

Kaynak, T. ve Diğerleri (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kozak, M.A. (2001), *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*, Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları.

Örücü, E. (2003), *Modern İşletmecilik*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Palmer, M.J., (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayını.

Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z.; Tokol, T. (2003), *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset.

Uyargil, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, No: 262.

Dergiler:

Canman, A.D. (1993), “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, *Amme İdaresi Dergisi*, 26, 1 Mart: 159-184.

Yücel, R. (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1 Sayı:3.

Diğer Kaynaklar:

Human Resources (2002), *Performans Yönetim Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır?*, İstanbul: Rota Yayınları, Eylül.

<<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=945>> (03.02.2008).