

# PERFORMANS YÖNETİMİ

## UYGULAMALARINDA PERFORMANSIN

### ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. M. Akif ÖZER\*

#### GİRİŞ

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

Kuruluşlarda 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, kuruluşlarda insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilir (Çalık, 2003: 7-9).

Kuruluşların performans konusuna bakış açıları günümüze gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir seyir izlemiştir. Bu süreçler içinde önemini yitiren, yeni ortaya çıkan veya daha fazla önem kazanan performans yönetimi 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).

Söz konusu gelişimi değerlendirdiğimizde, kuruluşların performanslarını geliştirme sürecinde en önemli ve belirleyici unsurun insan olduğunu görüyoruz. Çünkü kuruluşların etkinliği; rekabet ve kaliteli üretim, iyi eğitilmiş, kuruluşla özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir iş gücünün etkinliğine bağlıdır (Peker-Aytürk, 2002: 19).

---

\* Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü (ozer@gazi.edu.tr)

Kuruluşlarda bu iş gücünün etkinliğini sürekli kılacak en önemli insan kaynakları yönetimi aracı, performans yönetimi uygulamalarıdır. Bu kapsamda özellikle performansın ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi de büyük önem taşımaktadır. Çünkü etkin performans yönetimi uygulamaları için öncelikle insan kaynağının performansının objektif kriterler dahilinde ölçülmesi ve ardından da etkinlik ve verimlilik oranlarında sürekliliğin sağlanabilmesi için değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme süreci de doğal olarak denetimi gerekli kılmaktadır. Çünkü performans denetimi, performans yönetimi uygulamalarında olumsuzlukların devre dışı bırakılıp, etkili performansın ödüllendirilmesi esasına dayanmaktadır.

Son yıllarda kamu ve özel sektör kuruluşlarının yönetiminde etkisi çok fazla olan performans yönetimi uygulamaları, örgütsel verimliliğe sağladığı katkılar nedeniyle oldukça popüler hale gelmiştir. Bu çalışmada öncelikle performansın tanımı, özellikleri, performans yönetimi uygulamaları, performansın ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi konuları ele alınacaktır. Ardından söz konusu bu sürecin kamu kuruluşlarında uygulanmasının hukuki zemini oluşturan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun ilgili maddeleri ele alınacak ve bazı kamu kuruluşlarındaki uygulamalara değinilecektir.

## **A) PERFORMANS KAVRAMI**

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.

### **1. Performansın Tanımı**

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelî 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 kuruluşun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Okur, 2007: 53).

Günümüzde kuruluşların amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, kuruluşların 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 kuruluş yönetiminde daha çok performans değerlendirme kapsamında kullanılmaktadır. Kuruluş 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 kuruluş yönetimleri gerekli kriterleri, performans bilgisi aracılığıyla sağlar. Kuruluşun 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 arzulanan 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. Performansın Özellikleri**

Performans; çalışanın işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması, verilen işi, istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi, kuruluşu, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması (Çalık, 2003: 10) gibi özelliklerinden dolayı, günümüz kuruluş yönetimleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır.

Kavram, çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgu olarak düşünülmelidir. Performansın bazı boyutları, zaman içerisinde önemini kaybederken bazıları daha önemli hale gelmiş, bazı unsurlar ise yeni ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan performansı oluşturan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre farklılaşabilmektedir. Örneğin bazı hizmetlerde kalite ön planda iken, bazılarında miktar ön plana çıkabilmektedir. Performansın unsurları, sunulan mal ve hizmetin kaynağına göre değişebilmektedir (Köseoğlu, 2005: 213). Ancak literatürde performansın değişmeyen unsurları olarak ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik kabul edilmektedir.

Ekonomiklik en az masrafla girdi kaynaklarını uygun kalitede elde etme olarak tanımlanmaktadır. İdeal olarak bütün ilgili masrafların ekonominin değerlendirilmesine dahil edilmesi gerekir (Erdumlu, 1991: 324). Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut ise ekonomikliktir. Diğer adıyla tutumluluk, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirilmeyi öngörür.

Performans anlayışının gelişim sürecinde, ikinci sırada yer alan boyut verimliliktir. Verimlilik, kuruluşun hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini ifade eder. Bu tanıma göre, verimlilik iki biçimde sağlanabilir. Birincisi, aynı girdiler kullanılarak çıktı artırılabilir; ikincisi ise, belirli bir orandaki çıktıya, girdilerin azaltılması ile ulaşılabilir (Köseoğlu, 2005: 215).

Yönetim sürecinde verimliliğin sağlanmasında; yönetimin türü, plânlama, örgütlenme, koordinasyon, uzmanlık ve iş bölümü, zaman kayıplarının önlenmesi, moral, denetim, eğitim, çalışma yerinin fiziksel koşulları gibi etkenler rol oynamaktadır (Ar, 1993: 52-54).

Performans anlayışının gelişim sürecinde üçüncü sırada yer alan boyut ise etkinliktir. Etkinlik, bir kuruluşun belirlediği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacının ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder ve kuruluşun amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösterir (DPT, 2000: 76).

Örgütsel etkinliğin ölçümünde genellikle klasik amaç modeli kullanılır. Bu yaklaşımda etkinlik kuruluşun amaçları ile ilgili bir kavram olarak ele

alınmakta ve kuruluşun amaçlarına ne ölçüde ulaşabildiği değerlendirilmektedir. Kuruluşlar amaçlarını gerçekleştirdikleri oranda etkin kabul edilmektedir (Eren, 2002: 5).

Uygulamada bir etkinlik ölçüsü çıktının, planlanan çıktıya oranıdır. Örneğin bir hastane biriminde tedavi edilen hasta sayısının tedavi edilmesi gereken hasta sayısına bölünmesi (Erdumlu, 1991: 324) bize hasta tedavi sürecinde ne derece etkin olduğunu sayısal olarak gösterir. Yani burada temel olarak çıktılar üzerine, bazen de örgütsel performans üzerine odaklanılarak kuruluşun dışındaki kişilerin yararları kuruluşun elde ettiği sonuçlar olarak değerlendirilmektedir (Lane, 2000: 61). Bu süreçte etkinliğin ölçümünde çıktı ile sonuç arasında ayırım yapıldığı da unutulmamalıdır. Çıktı, kuruluş içerisinde belirli girdilerin işlenmesi ile elde edileni gösterirken, sonuç dışsal etkileri ifade etmektedir (Kubalı, 1999: 39).

Etkinlik, bir faaliyet için oluşturulan hedefin ne kadar başarılı olduğu ile ilgili olduğu için, faaliyetin beklenmedik veya olumsuz etkilerinin olduğu durumlarda; etkinlik olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır. İşte bu noktada kişilerin değer yargıları devreye girecektir. Zaten etkinliğin tanımlanmasındaki zorluk da, sübjektif unsurları içeren bir kavram oluşundan kaynaklanmaktadır (Köseoğlu, 2005: 219). Kuruluşu etkileyen herkes için farklı etkinlik boyutları ve görüşleri olacaktır.

Çalışmamızın bu aşamasında; performans ile ilgili genel bilgiler verdikten sonra, kısaca performans yönetimi uygulamalarına değineceğiz.

## **B) PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

Performans yönetimi uygulamaları yukarıda belirttiğimiz sürecin gidişatını belirleyen ve sonuçlarını doğuran en etkin yönetim aracıdır. Sistemin yönetilmesi sırasında kuruluşlarda yukarıdan aşağıya doğru bir etki oluşturulurken, sonuçlar aşağıdan yukarıya doğru etkisini göstermektedir. Bu etkileşim sadece dikey ekseninde olmamakta, yatay olarak da kuruluşun diğer fonksiyonlarını da harekete geçirmektedir. Bu kapsamda performans yönetiminin amacı, bir taraftan kuruluşun vizyonu doğrultusunda hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması iken, 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 kuruluş hedefleri doğrultusunda

olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin iyi yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir (Germirli, 2007: 1-2). Başlangıç noktasını hedef belirleme süreci oluştururken, performans yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri de sistemin tamamlayıcı unsurlarıdır.

Söz konusu uygulamaların kuruluş 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 yönetimi 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 desteklemiş, bu dönemde orta ve üst kademe yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgi altyapısı desteği verilmiştir (Frolick-Ariyachandra, 2006: 33).

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

\* Şu anda hangi seviyedeyiz? Burada amaç, kuruluşun mevcut durumunu ve kaynaklarını kuruluş düzeni içinde inceleyerek performan-sını irdelemektir. Dolayısıyla öncelikle kuruluşun amaçlarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için mevcut kaynakların maksimum seviyede kullanılıp kullanılmadığı gibi hususlara cevap aranmalıdır.

\* Daha iyi bir seviyeye ulaşılabilir mi? Bu soruyla kuruluşun mevcut şartlardaki potansiyel gücünden yararlanma seviyesinin değerlendirilmesi amaçlanır. Kuruluş potansiyel gücüyle ne elde edebilirdi, buna karşılık ne elde

etmiştir? sorusu esas alınır. Kuruluşun 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 kuruluşun uzun dönem potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, kuruluşun 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 kuruluşun gerçek amaçlarına nasıl ve hangi seviyede ulaşabileceğinin göstergesi olacaktır (DPT, 2000: 74-78).

Yukarıdaki sorulardan da anlaşılacağı gibi performans yönetimi uygulamalarında, hedef belirleme süreci çok önemlidir. Performans yönetimi 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 yönetimi uygulamaları 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 yönetimi uygulamalarında 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 kuruluşun çıkarına olduğu 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 yönetiminin 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).

Kuruluşlarda başarılı yöneticiler, politikaları olumlu yönlerde uygulayarak ve örgüt kültürünü, yenileşmeyi destekleyecek şekilde kullanarak gerçekleştirebilirler. Buna göre, yöneticilerin performans yönetimi 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.

Her ne kadar performans yönetimi uygulamalarında yukarıda belirtilen adımlara titizlikle uyulsa da, performans yönetimi uygulamalarının başarısı performansın doğru ve objektif kriterlere göre başarılı bir şekilde ölçülmesine bağlıdır. Şimdi de kısaca performansın ölçülmesi sürecini inceleyelim.

### **C) PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ**

Performans yönetiminde, kuruluş performansından bireysel performansların planlanması, yönlendirilmesi, güdülenmesi ve değerlendirilmesine kadar, her aşamada artan düzeyde ölçüm verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir



güdüleyicidir. Başka bir açıdan bakıldığında da performans gelişiminin, ölçümlerin güdüleyicisi olduğunu söylemek mümkündür (Akal, 1992: 67).

Dünyada performans ölçüm ve değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır (Tekin, 2000: 31). Söz konusu ülkeler, bugün performans yönetimi sisteminin uygulanmasında en başarılı örnekleri sergilemektedirler.

Performans ölçüm sistemleri; yeniden yapılanmanın temel amaçlarına, yönüne ve benimsenen yaklaşıma bağlı olarak performansın değişik yönlerine ağırlık verebilir. Uygulanan ölçüm sistemlerinde vurgular ağırlıklı olarak; çıktılara (Yeni Zelanda), nihai etki ve sonuçlara (Avustralya, ABD), mali sonuçların üretici tarafından belirlenen ölçütlerine, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine (Danimarka) yapılabilmektedir (Tekin, 2000: 33).

Performans ölçüm sistemi, işin hem etkinlik hem de verimliliğini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Bir performans standardı ise bir işin etkinliğini ölçmek için kullanılan metrik bir ölçüdür (Tikici, 2004: 131). Performansın ölçülmesi sırasında kuruluşa, iş analizlerinden yararlanılarak işle ilgili performans standartlarının saptanması sağlanır. Standartlar, çalışanlara hem ulaşmak için çaba gösterecekleri hedefleri gösterir, hem de işteki başarının ölçülmesi için gerekli ölçütleri saptar. Günümüzde zamana dayalı rekabet stratejisi, yüksek kaliteli ürün ve hizmet, esneklik, müşteri memnuniyeti, yeni performans ölçüm sistemlerini gerekli kılmıştır. Çünkü geleneksel ölçümler, performansı ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitelendirir (Çukurçayır-Eroğlu, 2005: 135).

Performans yönetimi sürecinde sistemin üretim ya da hizmet dönüştürme sürecini izleyen aşamalarında, ölçme, değerlendirme ve kontrol aşamaları devreye girmektedir. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamasında hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu, ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir (Akal, 1992: 53).

Performansın ölçülebilmesi için öncelikle açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Ancak yöneticilerin söz konusu performansı ölçmeleri için de bu performansın göstergelerini kendilerinin belirleyebilecek ve tanımlayabilecek nitelikte olması gerekmektedir (Moore, 1996: 5).

Kuruluşlarda performans ölçümleri için; iç müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve stratejik işletme performanslarından yararlanılır (Halis, 2004: 214). Stratejik işletme performansı, kuruluşun üst

yönetimince belirlenen ve ulaşılması gereken büyüme, pazar payı, yıllık satışlar, ihracat gibi hususlarla ilgili ölçümleri içerir (Halis, 2004: 219).

Performans yönetiminde önce girdilere değil sonuç ve kalite göstergelerine dayalı performans ölçümü yapılır. Burada ölçülebilir, basit, açık, yeterli, uygun ve objektif olan göstergeler seçilmelidir. Daha sonra her göstergeye bir hedef belirlenir. Hedefler, gerçekçi, ölçülebilir ve mevcut kaynaklar ve kapasite ile gerçekleştirilebilir olmalıdır. Bu süreçte toplanacak bilgilerde zaman ve enerji kaybetmemek gerekir. Ardından uygun bir izleme çerçevesi geliştirilir. Sürekli ve dikkatli ölçüm yapılır. Sonuçlar dikkatlice analiz edilir. Bu arada performans ölçümü çerçevesinin dizaynına bütüncül yaklaşmak gerekmektedir.

Daha sonra performans bilgileri raporlanır ve ölçüm sonuçları karşılaştırılır. Ardından performans göstergelerini amaç ve hedeflerle ilişkilendirerek, kaliteli hizmet-az maliyet dengesi kurulur. Tüm bu süreçte kuruluşta performans kültürünü oluşturmak ve dirençlere boyun eğmemek gerekir (Ateş, 2007: 75-95).

Performans ölçülürken; insan gücü, tüketilen malzemeler, binalar gibi girdilere, üretime, doğrudan çıktılara, kapasiteye, istenmeyen çıktılara, ara çıktılara, nihai üretime, doğrudan, istenmeyen, ara üretime bakılır. Çıktı genel olarak hacim terimleri ile ölçülür. Doğrudan çıktılar için üretilenlerin sayılması gerekir. Kaba sayım yeterli çıktı ölçüsü vermez. Çünkü bunlar faaliyetlerin oluşumundaki değişimi yansıtmaz (Erdumlu, 1991: 321).

Performans ölçerken; kuruluş işini yapıyor mu? beklentilere cevap verebiliyor mu? işlem dışı ve beklenmedik etkiler ortaya konabiliyor mu? objektif ve adil mi? yoksa bir grubun etkisinde kalıyor mu? yapısal sınırlar içinde mi çalışılıyor? verimli çalışılıyor mu? (Eren-Durna, 2007: 119) gibi sorulara cevap aranır.

Bu süreçte kuruluşlara zarar veren teknolojik değişimler önemle izlenmelidir. Bu değişiklikler genellikle farklı performans özellikleri gösterirler. Bu özellikler hiç değilse başlangıçta mevcut müşteri çevresine değer vermez. Ayrıca mevcut müşteri çevresinin değer verdiği performans özellikleri öyle hızlı gelişir ki yeni teknoloji daha sonra o pazarları istila edebilir (Bower-Christensen, 1999: 153). Bundan dolayı performans ölçüm kriterlerinin, teknoloji değişimine karşı anında uyarlanabilmesi gerekmektedir.

Başarılı bir performans ölçüm sistemi için vazgeçilmez uygulama, sağlıklı yapılan iş analizleridir. İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde

değerlendirilmesi amacıyla, kuruluştaki yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplanmasını öngören bir tekniktir. Ayrıca, performans yönetimini yürütenler, yapılacak işler hakkındaki tüm bilgileri sistematik olarak toplamalı, değerlendirmeli ve düzenlemelidir. Böylece toplanan tüm bilgiler, neyin, nasıl, kim tarafından ve ne kadar sürede yapılacağını tanımladıkları için kuruluşun gelişiminde önemli rol oynar (Çukurçayır-Eroğlu, 2005: 135).

Performans ölçüm sistemindeki yanlış uygulamalar, personelin motivasyonunu düşürmenin yanı sıra, gereksiz bilgi toplanması ve bu bilginin analiz edilmesi sırasında kaybedilen zaman nedeniyle büyük kayıplara yol açabilir. Bu nedenle, performans kriterlerinin oluşturulmasında, ilgili tüm bölümlerin ve kişilerin fikirleri alınmalı ve kuruluşa katma değer sağlayan kriterler üzerinde görüş birliğine varılarak uygulamaya geçilmelidir. İyi tasarlanmamış performans ölçüm sistemleri, kuruluşun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller.

Kuruluşlarda performans yönetimi sürecinde, performans ölçüm kriterlerindeki sadelik ve pratik olarak uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak analiz edilmesine fırsat vermektedir.

Aynı zamanda, performansların ölçülmesinde, çalışanların rolü ve etkililiği önemli ölçüde öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlara, kendi süreçlerini iyileştirmelerinin kuruluşa sağlayacağı katkılar konusunda, yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır. Kazanılan deneyimler, performans ölçümündeki yetersizliğin, temelde çalışanların kendi süreçlerine yeteri kadar sahip çıkmamalarından kaynaklandığını göstermektedir. Kuruluşların üst yönetimlerine, süreç sahipliği bilincinin yaygınlaştırılması ve benimsenmesi konusunda büyük roller düşmektedir (Fidanboy, 2007: 5).

Literatürde çalışanların performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesinin, kuruluşlara sağlayacağı faydalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir:

- Kurulan sistemin etkililiğinin ve sürekliliğinin kontrol altında tutulmasını sağlar.
- Süreçlerin iyileştirilme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine imkân verir.
- Çalışanların sahibi oldukları sürece ne derece hâkim oldukları konusunda bilgi verir.

- Kuruluş yönetimine ve çalışanlara performansın ölçülmesi konusunda bir yöntem sağlar.
- Kuruluş maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve koordineli bir şekilde giderilmesine yardımcı olur.
- Kuruluş kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak, kaynak yönetimi konusunda dengelerin oturtulmasına yardımcı olur.
- Süreç yaklaşımının tüm personel tarafından benimsenmesini ve bu konudaki motivasyonun artırılmasını sağlar.
- Kuruluşun tüm süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği konusunda üst yönetime genel bir tablo sunar (Fidanboy, 2007: 5).

Uygulamada performansın kapsamı belirlenirken, ürün ve süreç olarak ikili bir ayırım yapılmaktadır. Ürün ve sürecin ölçülmesi için gözlem yapmada kullanılan araçlar ise, temelde test etmeye elverişli türden değildir, nicel bir bilgi vermezler. Onun yerine kişisel beğenilerle birleştirilmiş nitel bilgiler verebilirler ve çoğu zaman kayıt araçları görevi görürler.

Ürün ve süreç gözlemlenmesinde diğerlerinden daha yaygın kullanılan performans ölçüm teknikleri şu şekilde belirtilebilir (Özkan, 2007: 2-3):

\* Sıralama: En basit ölçme tekniğidir. Sürecin ya da ürünün özelliklerine bakılarak en iyiden en düşüğe doğru sıralama yapılır. Genellikle bu durum yetkili bir kişinin ya da değerlendiricinin yalnızca bir özellik bazında süreci ya da ürünü değerlendirmesinde doğru sayılır.

\* Derecelendirme: Derecelendirme ölçeklerinin en çok kullanılan formlarından birisi değer aralıkları kullanılarak yapılan, derecelendirme aracı denilen formdur.

\* Kontrol Listeleri: Kişinin süreçteki davranışları kaydetmede kontrol listelerinin hayli önemi vardır. Kontrol listeleri istenen ya da istenmeyen ve kişi performansının bir parçası olan bir dizi davranış listeleri. Kontrol listelerindeki davranışlar genellikle olayların olmasını istediğimiz veya beklediğimiz şekliyle dizilirler.

\* Ürün Ölçekleri: Bir ürün ölçeği, değişik kalitelere hazırlanmış ürünlerden dikkatlice seçilmiş bir seridir. Ölçek üzerindeki her bir ürün bir puan ya da harfle gösterilir. Genellikle bir ölçek beş ya da daha fazla üründen meydana gelmiştir ve bunlar bir kalite çizgisi boyunca "en üstünden en aşağıya" doğru sıralandırılmalıdır.

\* Puan Sistemi: Hedef, kişinin iki boyutlu bir plan üzerine üç boyutlu bir resim çizmesi olabilir. Değerlendiriciler, çizimden önce resimde bulunması gereken özellikleri belirlerler. Her bir özelliğe de bir puan verilir. İstenen özelliklerle, kişinin resminde bulunan özellikler karşılaştırılarak çizimdeki başarı puan bazında ortaya çıkarılır.

\* Anekdot Kayıtları: Anekdot kayıtları, burada anlatılan altı tekniğin en informal olanıdır. Denetleyici, süreç içindeki kişinin hareketlerini yazmaktan daha fazla bir şey yapmaz. Asıl çaba, süreç için gerçek bir rapor yazmak için gösterilir.

\* Hedeflere Göre Yönetim: Yöntemi geliştiren ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker'dır. Bu yöntem, kuruluşta bazı hedefler tespit edilmesi ve bu hedefler üzerinde odaklanmasını öngörür. Genel bir yönetim felsefesi olan hedeflere göre yönetim, aynı zamanda çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de kullanılabilir.

\* Özdeğerlendirme: Bu yöntemde çalışanlar kendi performanslarını kendileri değerlendirirler. Önceden bazı performans hedefleri tespit edildiğinde çalışanların bu belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştıkları, başarının ya da başarısızlığın nedenleri tespit edilebilir.

Yukarıda belirttiğimiz yöntemler dışında her kuruluşta özel performans değerlendirme ve ölçüm modelleri geliştirilebilir. Burada sadece literatürde yer alan bazı yöntemler ele alınmaya çalışıldı. Örneğin, işgücü üzerinde çeşitli analizler (işe devamsızlıklar, işten ayrılmalar, işgücünün eğitim profili vs.) yapılarak çalışanların performans düzeyleri tespit edilebilir.

Performans yönetimi uygulamalarında yukarıda ana hatlarıyla belirtilen teknikler kullanarak yapılan performans ölçümünden sonra, mutlaka bu performansın değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirilmeyen bir performans düzeyinin mutlaka düştüğü yapılan bir çok araştırma ile teyit edilmiştir. Bundan dolayı performans yönetimi uygulamalarının diğer önemli saçı ayağını da performansın değerlendirilmesi süreci oluşturmaktadır.

## **D) PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Performans yönetimi uygulamaları döngüsünün son aşaması performans değerlendirme sürecidir. Üst yönetim bir taraftan kuruluşun hedeflere ne ölçüde ulaştığını değerlendirirken, diğer yandan da çalışanları değerlendirir.

Performans yönetimi uygulamalarının 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 bildirimde bulunmalıdır.

Zamanında verilen geri bildirim, performansın zamanında artırılmasını, 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 tanımasına ve

eksikliklerini gidermesine olanak sağlar. Bu anlamda karşılaşılan eksikliklerin giderilmesi için planlanacak hizmet içi etkinliklerin belirlenmesine rehberlik edilir. Gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri yoluyla çalışanların iş doyumu sağlamalarına yardımcı olunur (Çalık, 2003: 49).

Bunun yanında performans değerlendirme, çalışanların kuruluş 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 yapılacağı 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.
- Kuruluşun 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 kuruluştaki 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, kuruluştaki değerlendirme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır.

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

Üçüncü olarak çalışanların performans değerlendirme ve ölçümü konusunda eğitilmesi gereklidir.

Dördüncü aşamada kuruluş için bir performans yönetimi 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 kuruluştaki 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):

\* **Grafiksel 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 tarafından 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.

Söz konusu bu yöntemleri kullanarak gerçekleştirdiğimiz performans değerlendirme uygulamaları, maalesef performans yönetimi uygulamalarında tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi performans yönetimi uygulamalarının asıl amaçlardan birisi çalışanların performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır. Bu aşamada devreye performans denetimi girmektedir. Kuruluşlar, performans yönetimi uygulamalarından bekledikleri çıktıyı elde edebilmek için mutlaka performans denetimi araçlarına başvurmalıdırlar. Şimdi bu süreci biraz daha ayrıntılı inceleyelim.

## **E) PERFORMANSIN DENETİMİ**

Performans yönetimi uygulamalarına baktığımızda, performansın denetlenmesi ile ilgili olarak öncelikle kuruluşlardaki mevcut performans ile olması gereken ya da beklenen performans arasındaki açığın belirlenmesi gerektiği karşımıza çıkmaktadır. Performans açığı, kuruluşun mevcut performans düzeyi ile hedeflenen performans düzeyi arasındaki farktır. Farkın

yüksek olması, kuruluşun insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanamadığını gösterir.

Kuruluşlarda çalışanların performansının düşük olmasının başlıca nedenleri 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 donanım, araç, gereç vs.
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal sorunlar (Özkan, 2007: 2).

Performans yönetiminde performans açıklarının belirlenebilmesi, iyi kurulmuş bir performans denetimi sistemi gerektirmektedir.

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 kuruluşun 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 yapıları belirler.

Uygulanan yöntem, gerçekleşen performanslar ile karşılaştırılabilir performanslar arasında yapılan bir değerlendirmedir. Karşılaştırılabilir performanslar, bütçe verileri, tahmini veya standart performanslardır. Değerlendirmelerin amacı, 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 gözetererek “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 kuruluş bütünlük içinde dengede tutan tüm düzeyleri ve tüm etkinlikleri kapsayan bir özellik kazandırarak performans yönetimine çok önemli bir rol yüklemektedir (Akal, 1992: 61-62).

## **F) TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

Ülkemizde son dönemde yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinin kamu yönetimindeki somut yansımalarından birisi de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Performans yönetimine ilişkin olarak önemli düzenlemeler getiren bu Kanun ile birlikte, ülkemizde birçok kamu

kuruluşunda performans yönetimi uygulamaları hayata geçirilmeye 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.

5018 sayılı Kanun, ülkemiz kamu mali yönetim sistemine 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, idarelerin tüm gelir ve giderlerinin bütçelerinde toplanması gibi yeni uygulamalar da, bu Kanun ile birlikte hayata geçirilmiştir.

Türk Kamu Yönetiminde performans uygulamalarının önünü açan Kanun'un 1 inci maddesinde geçen "kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması" ifadesi performans değerlendirmesi ve denetiminin zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Aynı şekilde Kanununun 5 inci maddesinde 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.

Kanununun 9 uncu maddesi ise doğrudan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme hususlarını düzenlemektedir. Bu maddede, kamu 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,
- 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/](http://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 artırıcı ve/veya çalışma koşullarını iyileştirici katkılarda bulunma, sorgulayıcı ve araştırıcı 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 kılık 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.izmirozelidare.gov.tr/](http://www.izmirozelidare.gov.tr/) (18.02.2009) gibi hususları düzenlemektedirler. Bu konuda ülke genelinde acilen standart bir düzenlemeye ihtiyaç bulunmaktadır.

Performans yönetiminin yararlarına ve yasal düzenlemelerle zorunlu kılınmasına rağmen, kamu kesiminde henüz yeterli bir deneyim oluşmadığından, uygulamadaki yapı ve işleyişin performans yönetiminin gerekleri ile tam olarak uyumlu olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Zira performans yönetimi, kamu yönetimi kültürüne henüz tam olarak girmiş ya da yeterince anlaşılabilir değildir. Performans yönetimine ilişkin ilkeler, ölçütler ve uygulama aşamalarına ilişkin olarak henüz yeterli mevzuat düzenlemesi de yapılmış değildir. Bu ve benzeri nedenlerle kamuda performans yönetimine uygun bir örgütsel yapı kurulamamıştır. Bunda, kamu kurum ve kuruluşlarının alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istememeleri de bir etkidir. Çünkü, mevcut denetim ve değerlendirme sistemindeki işlevsel sorunlara karşın, uygulanmaya devam edilmektedir. Oysa, bu sistemden ne yönetim ve denetim birimleri, ne de denetlenen birimler ve değerlendirilenlerin memnun olmadıkları bilinmektedir (Bilgin, 2007: 84). Performans odaklılığın tüm kuruluşa egemen bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesi için yasal değişiklikler kadar, kurumlarda zihinsel bir dönüşümün de gerçekleştirilmesi zorunlu görünmektedir.

## SONUÇ

Çalışmamızda ana hatlarıyla ele aldığımız performans yönetimi uygulamaları, ülkemizde kamu yönetimi alanında reform çalışmalarının hız kazandığı son yıllarda hararetle tartışılmakta, birçok akademik ve uygulamalı çalışmaya konu olmaktadır. Özellikle kamu yönetiminde verimliliğin ve etkinliğin artırılmasının bir aracı olarak görülen performans yönetimi uygulamaları, performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve denetimi odak noktalarında incelenmekte ve bu alanda yaşanan sorunlara çözüm bulunmaya çalışılmaktadır.

Bu alanda karşı karşıya kalınan sorunlara biran önce çözüm bulabilmek için kuruluşların performans yönetimi uygulamalarını çok iyi bir şekilde dizayn etmeleri gerekmektedir. Kuruluşlar söz konusu bu süreçte aşağıdaki hususlara önem vermelidirler (Aktan, 1999: 1):

- Kuruluşta performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
- Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
- Kuruluşta mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans konusunda sorunlar belirlenmeli, kuruluşta kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.
- Mevcut performans düzeyi ile ulaşmak istenilen performans düzeyi arasındaki performans açığı tespit edilmeli ve giderilmesi için çözüm yolları geliştirilmelidir.
- Performans artırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
- Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Performans yönetimine yönelik yeni yöntem ve teknikler izlenmeli ve uygulanmalıdır.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Ardından gelişmiş teknikler kullanarak performans denetimi yapılmalıdır. Daha sonra ise elde edilen veriler çerçevesinde kuruluşta performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Bu hususlara dikkat edilerek gerçekleştirilecek performans yönetimi uygulamaları kuruluşları, özellikle insan kaynakları alanında arzu ettikleri verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaştıracaktır. Ülkemiz açısından düşündüğümüzde, modern yönetimin en önemli unsuru kabul edilen performans yönetimi uygulamalarını hak ettiği şekilde yönetim yapımıza taşımak artık bir zorunluluktur. Ancak, uygulamada şimdiden başlayan sorunlar, gelecekte bu alanda beklenen verimlilik artışının olamayacağı şeklinde kamuoyunu karamsarlığa itmektedir.

Ülkemizde kuruluşlarda oluşturulacak performans yönetimi sistemi ile ilgili olarak yukarıda saydığımız hususlar dikkate alınarak, bir an önce standart bir düzenleme yapılmalıdır. Kuruluşlarda insan kaynağından en etkin şekilde yararlanabilmek için performans kriterlerini çok iyi belirlemek, bu kriterleri ölçmek ve değerlendirmek ve bununla ilgili çağdaş denetimi gerçekleştirmek, oluşturulacak performans yönetimi sisteminin temel sac 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, Zuhâl; İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayını, Ankara, 1992.
- AKDOĞAN, A. Argun; “İşletmeden Devşirerek Değiştirmek: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi”, Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar, Ed. Ş. Aksoy-Y. Üstüner, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- AKIN, Özcan; Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.
- AKTAN, C. Can; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- AKTAN, Coşkun Can; Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- AL, Hamza; “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Türk Kamu Yönetiminde Yeni Denetim Yaklaşımları”, Kamu Yönetimi Yazıları, Ed. B. Eryılmaz-M. Eken-M. L. Şen, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- ALASDAIR, Roberts; "Performance-based Organizations: Assessing the Gore Plan", Public Administration Review, Vol. 57, Issue 6, Nov/Dec 1997.
- AR, Fikret; “Bürokratik İşlemlerin Basitleştirilmesi”, Kamu Yönetiminde Yeniden Düzenleme, KYUD Yay., Ankara, 1993.
- ATEŞ, Hamza; “Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler”, Kamu Yönetimi Yazıları, Ed. B. Eryılmaz-M. Eken, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- AYTÜRK, Nihat; Yönetim Sanatı, 5. Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- BİLGİN, Kamil Ufuk; Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: “Performans Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, S.65 (145. Yıl Özel Sayısı), Nisan-Haziran 2007.
- BOWER, Joseph-Clayton CHRISTENSEN; “Yıkıcı Teknolojiler: Dalgayı Yakalamak”, Belirsizliği Yönetmek, Harvard Business Review, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yay., İstanbul, 1999.
- ÇALIK, Temel; Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

- ÇUKURÇAYIR, M. Akif - H. Tuğba EROĞLU; “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, Ed. H. Özgür-M. Kösecik, Nobel Yay., Ankara, 2005.
- DİNÇER, Ömer; Stratejik Yönetim ve Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998.
- DPT; Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000.
- ERDUMLU, Güngör; "Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi", G.Ü. İİBF Dergisi, C.7, S.1-2, 1991.
- EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul, 2002.
- FİDANBOY, C. Öcal; "ISO 9000: 2000 ve Proses Performans Ölçümleri" [http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses\\_performans\\_olcumleri.htm](http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses_performans_olcumleri.htm) (18.05.2007).
- FROLICK Mark N. and Thilini R. ARIYACHANDRA; "Business Performance Management: One Truth", Business Intelligence", [www.ism-journal.com](http://www.ism-journal.com). Winter 2006.
- GERMİRLİ, Nüket; "Performans Sisteminin Performansı" [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2) (20.10.2007).
- GÜRÜZ, Demet-E. GÜREL; Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yay., Ankara, 2006.
- HALİS, Muhlis; Toplam Kalite Yönetimi, Roma Yay., Ankara, 2004.
- KÖSEOĞLU, Özer; “Belediyelerde Performans Yönetimi”, TİD, S.447, Haziran 2005.
- KUBALI, Derya; “Performans Denetimi”, Amme İdaresi Dergisi, C.32, S.1, Mart 1999.
- LANE, Jan-Erik; New Public Management, Routledge, London, England, 2000.
- MCCUE, Clifford P.; Gianakis, GERASİMOS A.; "The Relationship Between Job Satisfaction And Performance", Public Productivity & Management Review, Vol. 21 Issue 2, Dec 1997.

- MOORE, George C.; HENEGHAN, Philip M.; "Defining And Prioritizing Public Performance Requirements", Public Productivity & Management Review, Vol. 20, Issue 2, December 1996.
- OKUR, Yaşar; Türkiye’de Kamu Denetimi, Değişim Süreci ve Performans Denetimi, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- ÖZKAN, Mehmet; "Personel Yönetimi Performans ve Sonuç Göstergeleri [www.danismend.com](http://www.danismend.com) (20.10.07).
- PEKER, Ömer- N. AYTÜRK; Yönetim Becerileri, 2. Baskı, Yargı Yay., Ankara, 2002.
- TEKİN, Ahmet; "Performans Ölçüm Kriterleri ve İngiltere Yerel Yönetimlerinde Uygulama Sonuçları", Yerel Gündem, Yıl 2, S.10, Ekim 2000.
- TİKİCİ, Mehmet; Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama, Nobel Yay., Ankara, 2004.
- TUTAR, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- [www.pendik.bel.tr/](http://www.pendik.bel.tr/) (25.02.2009).
- [www.izmirozelidare.gov.tr/](http://www.izmirozelidare.gov.tr/) (18.02.2009)