

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
KISALTMALAR.....	VI
TABLOLAR.....	VII
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
GİRİŞ.....	1
1.KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE NİTELİĞİ.....	4
1.1.Personel Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.1.1.Personel Yönetimin Tanımı.....	4
1.1.2.Personel Yönetiminin Kapsamı.....	5
1.1.2.1.Personelin İşe alınması.....	5
1.1.2.2.Ücretleme.....	8
1.1.2.3.Eğitim.....	11
1.1.2.4.Memurların Hakları ve Yükümlülükleri.....	15
1.1.2.5.Personelin Değerlendirilmesi (Sicil ve Tezkiye İşlemleri).....	19
1.1.2.6.Disiplin Soruşturması ve Ceza Koğuşturması.....	23
1.1.2.7.Yükselme (Terfi).....	27
1.2.Değerlendirme Kavramı, Kapsamı ve Amaçları.....	29
1.2.1.Değerlendirme Kavramı.....	30
1.2.1.1.Personelin Değerlendirilmesi ve Denetleme.....	31
1.2.1.2.Değerleme Yöntemleri.....	33
1.2.1.3.Başarı Değerlemesi.....	36
1.2.1.4.Başarının Boyutları.....	38
1.2.1.5.Başarının Planlanması ve Kontrolü .....	39
1.2.2.Değerlendirmenin Kapsamı.....	41
1.2.2.1.Kişilik Değerlemesi.....	41
1.2.2.2.Yeterlik Değerlemesi.....	43
1.2.2.3.Performans (Edim) Değerlemesi.....	44

1.2.2.4.Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme.....	48
1.2.2.5.Örgütlenmeye Yönelik değerlendirme.....	50
1.2.2.6.Sürece Yönelik değerlendirme.....	53
1.2.3.Değerlendirmenin Amaçları.....	54
1.2.3.1.Personel Geliştirme.....	54
1.2.3.2.Başarı Ölçümü.....	55
1.2.3.3.Başarının Geliştirilmesi .....	57
1.2.3.4.Personelin Potansiyelinin Belirlenmesi.....	58
1.2.3.5.Geribildirim.....	59
1.2.3.6.Personel Planlanması.....	60
1.2.3.7.İletişim.....	60
1.3.Değerlendirmede Kullanılan Ölçütler.....	61
1.3.1.Adil Bir Değerlendirme.....	62
1.3.2.Kişiyeye Uygunluk.....	63
1.3.3.Hedefe Yöneltilik.....	64
1.3.4.Motive Edicilik.....	66
1.3.5.Görevle Bağdaşırılık.....	67
1.3.6.Kapsamlılık.....	68
1.3.7. Finansmana (ücrete) Dayanmak.....	68
1.3.8.Sürekliik.....	70
1.3.9.Anlaşılabilirlik.....	71
1.3.10.Ölçülebilirlik.....	71
1.4.Personelin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	72
1.4.1.Kişisel Yetenekler.....	72
1.4.2.Başarı Güdüsünün Yoğunluğu.....	73
1.4.3.Çevresel Etmenler.....	74
1.4.4.Örgütsel Etmenler.....	75
2.PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	76
2.1.Geleneksel Yöntemler.....	76
2.1.1.Doğrudan Dereceleme (Sıralama)Yöntemi.....	76
2.1.2. Eleştirel Karşılaştırma (Puanlama)Yöntemi.....	76
2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	77

2.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	77
2.1.5. Sosyometrik Yöntem.....	78
2.1.6. Fonksiyonel Değerleme Yöntemi.....	79
2.1.7. Kritik Olay Yöntemi.....	79
2.2.Çağdaş Yöntemler.....	81
2.2.1.Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi.....	82
2.2.2.Zorunlu Seçim Yöntemi.....	82
2.2.3.Dereceleme Yöntemi.....	83
2.2.4. Davranışsal Gözlem Skalası.....	84
2.2.5. Standart Değer Yöntemi.....	84
2.2.6.Alan İncelemesi Yöntemi.....	85
2.2.7.Amaçlara Göre Yönetim.....	86
2.2.8.Psikoteknik Yöntem.....	90
2.2.8.1.Psikoteknik Ölçümün Temel Yaklaşımları.....	90
2.2.8.2.Psikoteknik Ölçümün Araçları.....	91
2.3.Diğer Yöntemler.....	94
2.3.1.Objektif Matris Yöntemi.....	94
2.3.2.Personel Geliştirme Programları Çerçevesinde Bir Performans Ölçüm ve Denetim Modeli.....	94
2.3.3.İstatistiksel Performans Ölçüm ve Denetim Modelinde Kontrol Şemalarının Kullanımı.....	95
2.4.Personel Değerlendirmede Yeni Yöntemler.....	96
2.4.1.Değerlendirme Merkezleri Yöntemi.....	96
2.4.2.Toplam Kalite Yönetimi.....	98
2.4.2.1.Kalite Kavramı ve Toplam Kalite.....	98
2.4.2.2.Toplam Kalite ve Personel Değerleme.....	100
2.4.2.3.Toplam Kalite ve Katılımcı Yönetim.....	102
2.4.2.4.Toplam Kalite Yönetimi ve Öz değerlendirme.....	102
2.4.2.5.Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışı ve Toplam Kaliteye Etkileri.....	103

3.KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE “BİTLİS VALİLİĞİ” ÖRNEĞİ.....	108
3.1.Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirmesine İlişkin Genel Bilgiler.....	108
3.2.Araştırma Süreç ve Teknikleri.....	108
3.2.1.Giriş.....	108
3.2.1.1.Araştırmanın Problemi.....	109
3.2.1.2.Araştırmanın Amacı.....	109
3.2.1.3.Araştırmanın Önemi.....	110
3.2.1.4.Araştırmanın Varsayımları.....	110
3.2.1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	110
3.2.2. Yöntem.....	111
3.2.2.1. Araştırmanın Modeli.....	111
3.2.2.2. Evren ve Örneklem.....	112
3.2.2.3. Verilerin Toplanması.....	112
3.2.2.4 Verilerin İşlenmesi, Çözümü Ve Yorumlanması.....	112
3.2.3. Bulgular Ve Yorumlar.....	113
3.2.3.1. Sicil Amirlerine Ait Kişisel Bilgiler.....	114
3.2.3.1.1. Sicil Amirlerinin İşgal Ettikleri Dereceler.....	114
3.2.3.1.2. Sicil Amirlerinin Buldukları Yönetim Kademeleri.....	115
3.2.3.1.3. Sicil Amirlerinin Öğrenim Durumları.....	116
3.2.3.1.4. Sicil Amirlerinin Yaşları.....	117
3.2.3.2. Sicil Amirlerinin Çeşitli Kategorilere Göre Görüşlerinin Dağılımı.....	118
3.2.3.2.1. Kuramsal Bilgi yeterliliği Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	118
3.2.3.2.2. Yöntem Bilgisi Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	119
3.2.3.2.3. Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	121
3.2.3.2.4. Kullanılan Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumları Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	123

3.2.3.2.5. Yöntemin Uygulanması Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	125
3.2.3.2.6. Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	127
3.2.3.2.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirme Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	128
3.2.3.2.8. Değerlendirme Yönteminin Adil Olup Olmaması Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	130
3.2.3.3. Sicil Amirlerinin Çeşitli Kategorilere Göre Görüşleri İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	132
3.2.3.3.1. Kuramsal Bilgi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler.....	132
3.2.3.3.2. Yöntem Bilgisi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler.....	133
3.2.3.3.3. Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği İle Farklı Değişkenler.....	135
3.2.3.3.4. Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumlar Ve Farklı Değişkenler.....	137
3.2.3.3.5. Yöntemin Uygulanması İle Farklı Değişkenler.....	138
3.2.3.3.6. Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme Ve Farklı Değişkenler.....	139
3.2.3.3.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirmeler Ve Farklı Değişkenler.....	140
3.2.3.3.8. Değerlendirme Yönteminin Adil Olup Olmaması İle Farklı Değişkenler.....	142
3.2.3.4. Sicil Amirlerinin Personel Değerlemesine İlişkin Eleştiri ve Önerileri.....	143
3.2.4. Özet, Yargı Ve Öneriler.....	145
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
KAYNAKÇA.....	152
EKLER.....	160
ÖZGEÇMİŞ.....	165

## KISALTMALAR

DMK	: Devlet Memurları Kanunu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
TCK	: Türk Ceza Kanunu
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
U.Ü.	: Uludağ Üniversitesi
PEGEM	: Personel Eğitim ve Geliştirme Merkezi
A.Ü.E.B.F.	: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
O.D.T.Ü.	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
U.Ü.İ.İ.B.F.	: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
A.Ü.S.B.F.	: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
G.Ü.İ.İ.B.F.	: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
A.Ü.A.Ö.F.	: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberleri

## TABLULAR

Tablo 1 Sicil Amirlerinin İşgal Ettikleri Derecelere Göre Dağılımı .....	114
Tablo 2 Sicil Amirlerinin Çeşitli Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı.....	115
Tablo 3 Sicil Amirlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	116
Tablo 4 Sicil Amirlerinin Yaşlara Göre Dağılımı.....	117
Tablo 5 Kuramsal Bilgi Yeterliliği Açısından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	118
Tablo 6 Personel Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntem Bilgisi Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	119
Tablo 7 Personel Değerlendirmesinde Kullanılan Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	121
Tablo 8 Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumları Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	123
Tablo 9 Personel Değerlendirme Yönteminin Uygulanması Konusunda Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	125
Tablo 10 Personel Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme Konusunda Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	127
Tablo 11 Personel Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirme Konusunda Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	128
Tablo 12 Değerlendirme Yönteminin Adil Olup Olmaması Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri.....	130
Tablo 13 Kuramsal Bilgi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki.....	132
Tablo 14 Yöntem Bilgisi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki .....	133
Tablo 15 Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki.....	135
Tablo 16 Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumlar ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki.....	137
Tablo 17 Yöntemin Uygulanması İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki.....	138
Tablo 18 Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki.....	139
Tablo 19 Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirmeler ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki .....	140
Tablo 20 Değerleme Yönteminin Adilliği İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki.....	142

## ÖZET

Son yıllarda Yönetim Biliminde önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Yönetimin asıl elemanı olan insan unsuru, her geçen gün önemini artırmaktadır. Personel yönetiminde, personelin değerlendirilmesi çalışmaları da Yönetim Bilimindeki gelişmelere paralel bir şekilde değişmektedir.

Personelin değerlendirilmesi personel yönetiminin en önemli konularından birisi haline gelmiştir. Bugün personel değerlendirilmesi ile ilgili pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin önemli bir kısmı geçerliliğini yitirmiştir. Bundan dolayı çağın gereklerine uygun yeni yöntemler geliştirilmektedir. Yönetim sistemimizde uygulanan personel değerlendirme yöntemi ise birçok açıdan eleştirilmekte ve bir reform çalışmasına ihtiyaç hissettirmektedir.

Çalışmada genel olarak personel yönetiminin temel konuları, personelin değerlendirilmesi çalışmaları ve çeşitli personel değerlendirme yöntemleri ele alınmıştır. Yeni yöntemler geniş bir biçimde incelenmiştir.

Son olarak ülkemizde uygulanan personel değerlendirme sistemimizle ilgili, Bitlis Valiliği bünyesinde, çeşitli konulardaki sicil amirleri üzerinde bir alan araştırması yapılmış, sonuçlar istatistikî yöntemlerle incelenmiş ve yorumlanmıştır. Sonuç olarak; personel değerlendirme sistemimizde dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmek için çağdaş bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.



## ABSTRACT

Nowadays, there are very important developments in administrative science. The importance of human factor which is the basic element of administration is increasing day by day. The studies on personnel administration are also changing with parallel to developments in administrative science.

Today, personnel evaluation is the most important subject in personnel administration. Some old evaluation methods lost their validity today. Thus many new methods have been developed in the subject. Current evaluation methods in Turkish public administration system have been criticised so it is required to make a reform in the system.

In this research, the basic subjects of personnel administration, the studies in personnel evaluation and methods of personnel evaluation are studied. The new methods are also considered in detail.

Regarding current personnel evaluation methods in Turkey, a survey has been used to identify current issues about register superiors in the constitution of County of Bitlis. The data have been analysed and results have been discussed. As a result, it has been implemented that current personnel evaluation system in Turkey has to be reformed to keep updated in the directions of the modern world.

## GİRİŞ

II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen refah toplumu kavramı ile birlikte ortaya çıkan toplu üretim-toplu tüketim anlayışı, kıt olan üretim kaynaklarından azami yararlanma gereğini de beraberinde getirmiştir. Üretim için gereken hammadde, enerji, makine ve insangücü gibi temel faktörlerin, en çok üretimi gerçekleştirebilecek şekilde organize edilmesi çabaları verimlilik ve performans ölçümü kavramlarını da gündeme getirmiştir.

Başlangıçta işletmecilik sektöründe kullanılan bu kavramlar, kamu idaresinin yoğunlaşması ve ülke kaynaklarının her geçen gün daha verimli bir kısmının bu sektörlerce kullanılır hale gelmesi, kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, elde edilen marjinal fayda ve hizmetlerin gerçekleşmesinde tespit edilen hedeflere ulaşma derecesi gibi konuları ortaya atmıştır (Songur, 1995:2).

Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak Kamu Yönetimi sistemimiz de gelişmektedir. Bu gelişmeyle birlikte ilişkilerde de tek düzelikten çok yönlülüğe, sadelikten karmaşıklığa doğru bir geçiş gerçekleşmektedir (Songur, 1995:4).

Yönetim Bilimi'nde kullanılan yöntemler, gereksinimlere ve sistem ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde değişmektedir. Zamanla uygulanan yöntemler değişmekte ve en hızlı değişimi sağlayan örgütler çağın ilerleyişine ayak uydurabilmektedirler.

Yönetimi çevreleyen sistem içerisinde meydana gelen değişimlerin doğrultusunda örgütsel değişimi de gerçekleştirebilmek gerekmektedir. Yönetim sisteminde değerlendirme sürecine ilişkin değişiklikler yapılarak, sistem- örgüt uyumunun sağlanmasına yardımcı olunabilecektir.

Personel yönetiminin tartışmalı ve büyük bir öneme sahip konularından biri de personelin performansının değerlendirilmesidir. Personel performans değerlendirmesi, personelin yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı, bir yandan personelin performansını iyileştirerek örgüte katkısının artmasını, öte yandan personelin örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların

gösterileceği başarı oranında çoğalmasını sağlamayı, yönetsel açıdan iletişimi artırmayı ve geliştirmeyi, personelin yerinde istihdamını ve akılcı olarak görevlendirilmesine yardımcı bir fonksiyon olmayı amaçlayan yönetim sürecidir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için açık hedefler, ölçülebilir standartlar, iş tanımları ve iş gereksinimlerinin de belirlenmesi gereklidir.

Personel değerlendirmesi amaç ve yöntem bakımından kendini yenilerse, bir yandan sonucu dikkate alınmayan ve yararına inanılmayan bir işlem olmaktan kurtulmuş olur, diğer yandan da örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli bir etmen olma imkanını kazanmış olur. Değerlendirme sisteminin hiç değişiklik yapılmaksızın sürüp gitmesinde ısrarlı olmak, örgütün alt sistemlerinde aksaklıklara, sonuç olarak da örgütsel etkinliğin azalmasına yol açabilecektir (Baydar, 1995: 1).

Performans ölçümü, kaynak tahsis edilen bir hizmetin gerçekleştirilmesi için yapılan çalışmalarda, idarece belirlenen hedeflere ulaşma seviyesinin ölçümüdür. Bu yolla, sadece başarı seviyelerinin ölçülmesiyle kalmayıp, hizmeti gerçekleştirirken kullanılan metodların, teşkilatların, teknik organizasyonların, hatta teknolojik seviyelerinin iyi ve kötü yönlerini tespit edip, gerekli tedbirleri zamanında alabilme imkanını da elde etmektedir (Songur, 1995: 2).

Personelin değerlendirilmesinde hem üyelerinin tek tek performansı, hem de örgütün toplam performansı ortaya konmaya çalışılır. Örgüt bireylerden oluşur. Örgütün etkinliği, üyesi olan bireylerin performanslarının bir türevidir.

Personelin başarı ya da başarısızlığını etkileyen fiziksel, örgütsel, yönetsel, eğitsel iş tanımlarına ilişkin çok yönlü sistematik bir analiz olarak performans değerlendirmesi, yönetim biliminde yeni yaklaşımlar meydana getirmiştir.

Personel performans değerlendirmeleri sonucunda örgüt işleyişinde meydana gelen birçok aksaklık (iletişim, organizasyon, ücret, motivasyon, planlama vb.) için çözümler de tespit edilmeye çalışılmaktadır (Baydar, 1995: 1).

Çalışmamız temel olarak aşağıdaki konulardan oluşmaktadır:

Personel yönetiminin temel konuları olan personelin seçimi ve işe alınması, ücret, eğitim, memurların sicil işlemleri, hak ve yükümlülükleri incelenmiş, değerlendirme kavramı ve kapsamı ve amaçları, personeli değerlemede kullanılan ölçütler ele alınmış daha sonra da personel değerlemede kullanılan yöntemler: Geleneksel yöntemler çağdaş yöntemler geniş biçimde ele alınmıştır.

Son olarak personel değerlendirmesi konusunda yönetim sistemimizde uygulanan personel değerlendirme yöntemi ile ilgili Bitlis Valiliği bünyesinde bir alan araştırması yapılmıştır. Toplam 89 sicil üzerinde yapılan araştırma sonucunda, değerlendirme yönteminin uygulayıcılar gözündeki durumu incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda,yönetim sistemimizde uygulanan personel değerlendirme yönteminin bazı aksaklıkları, değerlendirmenin personel üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucu değerlendirme yönteminin çağın ve yönetimin sistemimizin ihtiyaçlarına yeterince cevap veremediği ve kullanılan değerlendirme yönteminin yeniden gözden geçirilerek çağdaş bir değerlendirme yönteminin dünyadaki gelişmelere koşut olarak belirlenmesi gerektiği saptanmıştır.

# **1.KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE NİTELİĞİ**

## **1.1.Personel Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı**

Personel yönetimi, gerek özel yönetimlerde gerekse devlet yönetimlerinde sistemin merkezinde yer alan çok önemli bir konudur. Devlet yönetimleri, işletmeler, ekonomi, sosyal hayat, kısaca her şey insan odaklı olarak gelişmektedir. İnsan, ister yönetilen, ister tüketen bir canlı olarak algılsın, onun, üzerine odaklanan bir sistemde, önemsenmesi, üzerinde durulması gerekir. Bir faaliyeti, insan olmadan düşünemeyeceğimize göre, insanın, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği örgütü ve onun faaliyetleri ile ilgili bütün durumları belli bir sistem içinde yürütmek gerekmektedir. Bu anlamda personel yönetimi, personelle ilgili bütün konuları içine alan, kapsamlı bir alana sahiptir.

### **1.1.1.Personel Yönetiminin Tanımı**

Personel, en geniş anlamda örgüt içinde görevli olan bütün insanları ifade eder (Dinçer-Fidan, 1996: 261). Örgütte görev alan herkes personeldir. Bununla beraber örgütte yerine getirilen görevler bakımından ele alındığında personel; yönetici personel, büro personeli (beyaz yakalılar), teknik personel (mavi yakalılar) ve işçiler olmak üzere dört grupta ele alınabilir (Dinçer-Fidan, 1996:261).

Personel yönetimi, örgüt içinde görev alan personele ilişkin bütün faaliyetlerle ilgilidir. Personel yönetimi ilgilendiği konular bakımından geniş ve dar anlamda tanımlanabilir:

Dar anlamda personel yönetimi, “personelin işe alınması, sınıflandırılması, terfisi, işten çıkartılması ve mali hakları gibi daha çok teknik konular üzerinde duran bir disiplindir” (Eryılmaz, 1997: 237).

Geniş anlamda personel yönetimi, “hizmete ilişkin politikaların belirlenmesi, devletin bir işveren olarak rolü ve sorumluluğu, ekonomik ve sosyal gelişme ile insan gücü

arasındaki ilişkiler ve istihdam gibi, makro düzeydeki genel politikaların belirlenmesi için uğraşan bir bilimdir”(Eryılmaz, 1997:238).

### **1.1.2. Personel Yönetiminin Kapsamı**

Kamu personel yönetimi, sektörün insanla ilgili yönünü ele alan bir disiplindir. Devletin görevlerini daha iyi yapabilmesi tıpkı özel işletmelerde olduğu gibi örgüt içindeki personelinden elde ettiği fayda ile de ilgilidir. Bu açıdan personel yönetimi, insan unsurunun en iyi şekilde kullanılması ve geliştirilmesi ile ilgili yolları ve yöntemleri araştırır (Eryılmaz, 1997: 238). Bugün elde edilen mal ya da hizmetin maliyeti, faaliyetin devam edebilmesi açısından çok önemlidir. Özel yönetim bunu kişisel kar için önemser, kamu yönetiminde sosyal kar önemlidir. Her ne amaçla olursa olsun örgütler, personelinden en iyi verimi almalıdırlar. Bunu sağlamak için personeli tanımak ve onunla ilgili olan her şeyin, verimini artırmasına uygun hale getirilmesi gerekir.

Kamu yönetiminde personel yönetimi ile ilgili faaliyetler, personelin işe alınması ile başlar. Uygun elemanların işe alınması gerekir. Uygun elemanlar daha verimli çalışabileceklerdir.

İşe alınan personelin intibakı, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, yeni gelişmeleri ve değişimleri takip edebilmesi için tekrar eğitime tabi tutulması daha sonraki aşamada söz konusudur. Çalışan personelin hakları, yükümlülükleri, ücretlerini tespit etme de personel yönetimin ilgilendiği konular arasındadır. Son olarak memurların değerlendirilmesi (sicil ve tezkiye), disiplinle ilgili hususlar, ceza koğuşturması ve nihayet memurluğun sona ermesi, personel yönetiminin faaliyet alanına giren konulardır.

#### **1.1.2.1. Personelin İşe Alınması**

Birey, her örgüt için önemli bir girdidir. Tabandan tavana kadar örgüt içinde görev alan her birey, örgütün bir parçasıdır. Bir örgütün teşekkülü, her şeyden önce çerçevesi

belirlenmiş iş tanımları ve bu tanımlara uygun özelliklere sahip çalışanlarla mümkündür.

İşe alma, personelin hangi şekilde alınacağı, alınırken hangi usuller uygulanacağı konularını kapsar. Örgütün personel gereksinmelerinin, nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanabilmesi için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak ve yeter sayıda ve nitelikli elemanı zamanında sağlamak amacı güdülür. Ancak iyi bir personel planlaması sayesinde bu amaç gerçekleştirilebilir (Tortop, 1992: 35). İnsan gücü planlaması; “bir örgütün alacağı elemanların nitelik ve niceliğinin önceden saptanması” (Ergün-Polatoğlu, 1992: 281-282) olarak tanımlanabilir. Personel seçimi ve işe alma konusu insan gücü planlamasının bir aşamasıdır.

Bir ülkede kamu yönetiminin düzeyi her şeyden önce o ülkenin devlet kadrolarını dolduran personelin özelliklerine dayanmaktadır. Özellikle kamu personelinin giderek çeşitlendiği ve kadrolaştığı çağımızda, personelin niteliği büyük önem kazanmıştır. Devlet görevlerinin gereği gibi yerine getirilmesinin büyük ölçüde personel seçimine ve yetenekli ve nitelikli elemanların devlet kadrolarına alınmasına bağlı olduğunu söyleyebiliriz (Ergün-Polatoğlu, 1992:282).

Bugün personel alma işi bir uzmanlık işi olarak kabul edilmekte, bu konuda bilgi ve deneyim sahibi olmadan, bilimsel çalışmalar yapmadan, personel bulma ve seçme usulleri iyi kavranmadan, işin yürütülmesi ve kaliteli kamu hizmeti üretilmesi olanaksız gözükmektedir (Tortop, 1992: 38).

İşe alınacak personelin seçimini yapabilmek ve bunlarda aranacak asgari koşulları belirlemek için ilk olarak hangi işe personel alınacak ise, iş analizleri yapmak gerekir (Yalçın, 1994: 67). İş analizi, işin tanımlanmasıyla başlar. Net bir iş tanımı, o işe uygun özelliklerin tespiti için önemlidir. İş analizi ve iş tanımı tümüyle işe “dönük” ve “işle” ilgilidir. Daha sonra alınacak personel miktarının saptanması için iş yükü ve iş analizleri yapılır ve bunlara dayanılarak alınacak personel sayısı belirlenir (Yalçın, 1994:67).

Anayasamızın 70. maddesinde “Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilmez” ifadesi yer almaktadır (Akgüner, 1988: 29). Bununla beraber devlet memuriyetine girmede DMK bazı koşullar aramaktadır. DMK “Genel Kurallar” başlığı altında: “Vatandaşlık, Yaş, Öğrenim, Kamu Haklarından Yoksun Bulunmamak, Mahkum Olmamak, Askerlik ve Sağlık” ile ilgili koşullar ve “Özel Koşullar” başlığı altında da: “Kurumların Özel Kanun ve Diğer Mevzuatında Aranan Koşullarla, Hizmet Görülecek Sınıf İçin Belirtilen Eğitim ve Öğretim Kurumlarından Birinden Diploma Almış Olmak” şartlarını getirmektedir (Akgüner, 1988:31-36).

DMK’da belirlenen genel ve özel koşullar, personel yönetiminde, örgütün ihtiyaç duyduğu iyi elemanların işe alınması için gerekmektedir. “Sağlam bir personel yönetimi sistemi, hizmet için ihtiyaç duyduğu personelin, “ehliyet” ve “tarafsızlık” ilkelerine uygun olarak işe alınması ile kurulur. Hizmete alma politika ve yöntemlerinin “tarafsızlık” ve “liyakat” esasına dayalı metotlarla düzenlenmesi, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırır ve verimli bir yönetim sistemi kurulmasını sağlar” (Eryılmaz, 1997: 260).

Personelin işe alınması ile beraber, belli bir intibak süresini yaşaması gerekir. İşe alıştırmaya da denilen bu dönemde, işin tanıtılması, personelin örgüt içindeki yeri ve fonksiyonunu anlatma, yatay ve dikey ilişkiler, yetki ve sorumluluk sınırlarının tespiti, ve personele bildirilmesi gerekir. Yeni işe giren birisinin, birinci günden işinin yada mesleğinin sorumluluklarını yüklenmesi beklenmez (Üçok, 1988: 138). İntibak süresi, kamu personel yönetiminde stajyerlik dönemine karşılık gelmektedir. Bu dönem sonunda memurun gireceği yeterlik sınavı personelin, hizmetin koşullarına uygun yeterlikte olup olmadıklarının belirlenmesine yöneliktir (Şahin, 1983: 77).

Personel seçimine fazla önem veren örgütler az önem verenlere göre daha verimli olmakta ve personelinin örgüte karşı daha derin bir sorumluluk elde edebilmektedirler. Seçime daha fazla önem veren örgütler, genel olarak daha zengindirler. Personel seçimi, bilimsel metotlarla yapıldığında sapmalar daha az yaşanacaktır. Böylece, işe uygun



personelle, amaçlara ulaşmak için daha fazla olanağa sahip olabilirler (Sabuncuoğlu, 1994a: 95-96).

### 1.1.2.2. Ücretleme

Ücret, “personelin çalışması karşılığında, belirli bir dönemde elde ettiği maddi değerdir. Ücretleme ise, direkt veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacı ile personelin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir” (Dinçer-Fidan, 1996: 266). Ücretin bedensel ve zihinsel çabanın karşılığı olması ve sonuçları ele alındığında; nasıl saptanacağı, hangi düzeyde olması gerektiği, özendirici bir araç olarak önemi, ücretle ilgili ilkeler, personel yönetiminin ilgilendiği ve birçok ülkede bilimsel çalışmaların konusunu teşkil etmesi, ücretlemenin önemli bir olgu olduğunu göstermektedir.

Ücretleme, personel yönetiminin önemli fonksiyonlarından biridir. Hedefleri olan, amaçlara ulaşmak isteyen örgütler, bu amaçlara ulaşmak için istihdam ettikleri işgörenleri verimli çalıştırmak zorundadırlar. İşgören verimliliği, önemli ölçüde işgörenin motivasyonuna bağlıdır. Bunun yanında, işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe, özelliklere de sahip olması gerekir. İşgören bedensel ve/veya zihinsel çaba göstererek katıldığı işbölümünde, gösterdiği çaba ölçüsünde bir karşılık bekler. Bu karşılık kendi ihtiyaçlarını (özellikle fizyolojik) karşılamaya yöneliktir. Kamu yönetimi veya işletme yönetimi bu karşılığı maaş veya ücretle öder. Çoğu zaman ücretle elde ettiği gelir, onun yegane geçim kaynağıdır (Aksu, 1993: 38). Bu ücretin; işgörenin gösterdiği çaba, özellikleri ve beklentileriyle uyumlu olması, onu çalışmaya sevketmesi gerekir. Her iki taraf için optimal bir noktanın bulunması ve ücret seviyesinin buna göre belirlenmesiyle denge kurulabilir. Bu yapılmadığında işgörenin katkısı düşebilir. Yani verimliliği azalabilir.

Kamu personeli için ödenen ücretin belirlenmesi kolay bir iş değildir. Bunun basit olmayıp güç oluşu, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel koşullara bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ücretin, personele hiç olmazsa asgari geçim olanakları sağlayacak ölçüde verilmesi gerekir (Yalçın, 1994: 172).

Personel yönetiminin önemli bir konusu olan ücretleme, özellikle iki açıdan önemlidir: Birincisi, personele ödenen ücretlerin önemli bir maliyet unsuru olması, ikincisi ise ücretin personelin tek gelir kaynağı olmasıdır. Bu durum yönetim ile personelin birbiriyle çelişen beklentiler içinde olmasını ve potansiyel bir çatışmanın odak noktasını oluşturmaktadır (Dinçer-Fidan, 1996: 267). Dünyanın her yerinde ücret sorunu personel yönetiminin en tartışmalı konusudur. Hiçbir ülkede bütünüyle memnuluk verici bir çözüm bulunamamıştır (Tortop, 1992: 107).

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenin daha verimli olma konusunda motive edilmesi, böylece örgütün performansının iyileştirilmesi sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 210).

1916 yılından bu yana, Cumhuriyet döneminde Devlet Memurları Kanunu gelinceye kadar ücret rejiminde değişiklikler yaşanmıştır. DMK “Mali Hükümler” başlığı altında ücretle ilgili hususları düzenlemiştir. Buna göre DMK’nın memurlar için getirdiği ücret rejiminin özellikleri şu biçimde sıralanabilir: Tek Ücret İlkesi, Ücretlerde Açıklık İlkesi, Ücretlerde Denklik İlkesi, Gösterge Tablosu, Katsayı Sistemi, Ek Göstergeler, Yan Ödemeler, Kademe İlerlemesi, Derece Yükselmesi (Akgüner, 1988: 72-78).

Ücretin belirlenmesi konusunda, çevresel değişkenler, aynı ortamda ve statüde bulunan işgörenler için bir veri olarak kabul edilirse, işgörenin ücret düzeyini belirleyen faktörlerin başında eğitim, işgörenin becerisi, işin güçlüğü ve niteliği ve sosyal yapısı gelecektir (Erdoğan, 1990: 254). Bugün ücret saptanmasında gözönünde bulundurulan unsur, personelin yeterliği ve eğitim durumudur. Bunun yanında görevin önemi ve sorumluluğu da ücreti etkilemektedir. Türkiye’de halen uygulanmakta olan sisteme göre ücret hesaplanmasında gözönünde bulundurulan temel unsur öğrenim derecesidir. Yani öğrenim dereceleri esas alınmaktadır. Memurlar, ilk, orta, lise ve yüksek öğrenim derecelerine göre belli sınıf ve derecelere girmektedirler (Yazıcı, 1987: 46).

Ücretleme konusu, personel yönetiminin önemli bir konusu ve personel performansı, verimliliği ile direkt ilişkili bir konu olmasına rağmen, ülkemizde uygulanan yöntem gerçekçi, motive edici ve verimliliği artırıcı bir özelliğe sahip değildir. Sistem, kamu hizmeti görevlilerinin yurt düzeyine uyumlu ve dengeli dağılımını sağlayacak, isteklendirici öğelerden yoksundur. Ücret rejiminde devlet-KİT, devlet-özel kesim dengeleri büyük ölçüde bozulmuştur (Kaya Raporu, 1991: 201).

Yürürlükteki ücret rejimi iki temel belirleyici unsurdan yoksundur. Bunlardan biri dış dentedir. Dış denge; kamu kesiminde ödenmekte olan ücretlerin , özel kesimde benzerlerine ödenmekte olan ücretlerle karşılaştırılabilir olmasıdır. Yürürlükteki sistemin bu özelliği yoktur. İç denge ise; kamu kesiminde ödenmekte olan ücretlerin kendi aralarında karşılaştırılabilir olmasıdır. Uygulanan sistemde her iki denge büyük ölçüde yoktur. Ayrıca yan ödemeler birlik ve bütünlük ilkesini sarsmıştır (Canman, 1977a: 104).

Farklı devlet kuruluşlarında çalışan memurların ücretleri arasında bir dengenin sağlanmamış olması da önemli bir problemdir. Ücret dengesizliği, çeşitli memur sınıfları arasında mücadelelere yol açar. Her sınıf, kendi benzeri olan kuruluş ve bu kuruluşlarda çalışan memurlarla karşılaştırmalar yaparak aynı haklara kavuşmak istemektedirler (Tortop, 1992: 107).

Bir ülkede ücret rejimi, kamu personel yönetiminin önemli konularından biridir. Ücret rejimi, ülkemizdeki gibi, sayıları milyonları aşan miktarda ve geçim kaynağı önemli ölçüde aldığı ücrete dayalı personelle ilgili ise, önemle üzerinde durulması gereken bir konu olmalıdır. Yukarıda belirtilen ve bugün ücret rejiminde yaşanan sorunların giderilmesi için merkezde özerk statülü bir ücret araştırma merkezi oluşturulmalıdır. Bu merkez fiyat ve ücret hareketlerini takip etmeli, sonuçlar hükümete ve kamuoyuna sunulmalıdır. Bununla beraber ödeme rejimi tamamen kaldırılmalı yeni rejimin ilkeleri aşağıdaki ilkelere dayandırılmalıdır: “Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi” , “Özel Kesimle Karşılaştırma İlkesi” , personelin kendisi ve ailesine saygın bir geçim ve yaşama düzeyi sağlayacak “Baz Ücret İlkesi” , enflasyon ve hayat pahalılığını temel alan “Eşel-Mobil

İlkesi” , fiilen alınan ücreti ele alan ve ek sigorta olanakları ile güçlendirilmiş “Emeklilik İlkesi” (Tutum, 1990: 581).

### **1.1.2.3. Eğitim**

Bir görüşe göre eğitim, “Bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri olası görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarda olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür” (Sabuncuoğlu, 2000: 110-111).

Memurların her zaman verimli kalabilmeleri ve belirli bir performans düzeyini muhafaza edebilmeleri için yeni bilgilere ve yardımlara ihtiyaçları vardır. Yeni buluşlarla, çalışma metod ve teknikleri süratle değişmekte, uzmanlık alanları da bu değişimlere paralel olarak her geçen gün artmaktadır. Bundan dolayı hem kamu yönetiminde hem de işletme yönetiminde olmak üzere ve her kademedede planlı ve sistemli eğitim programları verilmesi kaçınılmazdır. Her kademedede bürokrat ve memurların eğitimi gerekir. Amaç yeni bilgi ve beceriler kazandırmak, özellikle idareciler için beşeri ilişkiler, liderlik tutum ve davranışları geliştirmek, işgörenlerin iş çevresine, işine ve topluma intibakını sağlamaya çalışmaktır. Böylece hizmet görenlerin daha verimli, daha faydalı ve işinden memnun elemanlar haline getirilmeleri, hoşnut olmayanların da kurum için kazandırılmaları söz konusu olabilecektir (Aktan, 1989: 121).

Kamu yöneticilerinin en başta gelen görevlerinden birisi de, kamu örgütlerini ve kullandığı elemanları, değişen toplumsal-ekonomik-fiziksel koşullara uyumlu kılmak, yani onları etkili hizmet görece bir düzeye getirmektir. Yöneticilerin bunları yerine getirecek biçimde bilgi, beceri ve tutumlar kazanabilmeleri için, onların da yetiştirilmesi gerekir (Canman, 1977a: 18). Özellikle verimliliğin artırılmasında beceriler ve verimlilik bilinci konusunda, ilk eğitilmesi gereken yöneticilerdir (Prokopenko, 1995: 267).

Personel yönetiminin eğitim ve geliştirme fonksiyonu, hem personelin hem de örgütün kendisinin daha etkili ve verimli hale getirilerek sağlık ve başarısının artırılması ile ilgili bütün faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerden en temel olanı, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Ayrıca çalışma şartlarının ve hayatının niteliğini geliştirme ile sağlık ve güvenliğin iyileştirilmesi bu fonksiyon içinde değerlendirilebilir.

Yetiştirme “belli bir konu, iş ya da göreve yönelik eğitim” olarak tanımlanabilir. Geliştirme ise, “kişide bulunan ancak, gizli kalmış yeteneklerin açığa çıkartılmasını ya da mevcut bilgi ve yeteneklerin daha etkili kullanılmasını sağlamak amacıyla yapılan çalışmalardır” (Dinçer-Fidan, 1996: 277).

Memurların eğitimi, hizmet öncesi ve hizmetiçi olmak üzere iki boyutta incelenebilir. Hizmet öncesi eğitim memur işe girmeden ve henüz bütün zamanını çalıştığı kuruma vermeye başlamadan önce eğitim kurumlarında tam gün çalışarak yetiştiği dönemdir. Hizmetiçi eğitim ise işe girdikten sonra görülen eğitimidir. M. Harris ve arkadaşlarının yaptığı tanıma göre hizmetiçi eğitim: “Profesyonel personelin işbaşında yetişmelerini sağlamak amacıyla düzenlenen ve personeli hizmetleri sırasında katıldıkları faaliyetlerin tümüdür” (Ersan, 1987: 95). Hangi düzeyde olursa olsun, bugünkü insan başarılı olabilmek için, uğraş alanı ve insan ilişkileri ile ilgili birtakım bilgilerle kendini donatmak zorundadır. Çok çeşitli eğitim birimleri, çeşitli düzeylerde, bu sistemli ve planlı eğitimi vermeye çalışmaktadır.

Memur hizmete girmeden önce, işe girmek, yarışmayı kazanmak ve seçilebilmek için ne kadar çok bilgili olması gerekiyorsa, bu durumunu hizmet sırasında da sürdürmesi ve kendisinden beklenen görevlerini gereği gibi yapabilmesi için, bilgisini günün koşullarına göre geliştirilmesi gerekir. Hizmet öncesi eğitim ne denli önemli ve yeterli olursa olsun, ayrıca hizmet içi eğitime de gereksinim vardır. Ayrıca yönetimin, toplumun gereksinimleri gerektiği yer ve zamanda, gecikmeden karşılayabilmesi ve örgütün iç ve dış öğeleriyle sağlıklı bir iletişim ve etkileşimde bulunabilmesi yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır. Yöneticilerin bu yetenekleri kazanmasında ise hizmet içi eğitimin önemi kabul edilmektedir (Peker, 1980: 511).

Hizmet içi eğitimin bazı amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Hizmet içi eğitimle personelin mesleki ve teknik bilgisinin, hizmetin gereklerine uygun bir şekilde geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Nitekim hizmet içi eğitim sayesinde, hizmetin zaman içinde değişen koşullara uygun bir biçimde üretilebilmesi söz konusu olabilecektir.

2. Hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanan personelin, daha verimli olabileceği ve böylece hizmetin maliyetinin düşürülebileceği amaçlanmaktadır. Hizmette verimlilik, daha az sürede, daha düşük maliyetle ve daha az güç sarfederek çalışmayı gerektirir. Hizmet içi eğitim, işin ve işyeri koşullarının iyileştirilmesine yönelik yeni teknikler ve uygulamaların personele aktarılmasını sağlar.

3. Hizmet içi eğitimin bir diğer amacı da iş akımını hızlandırmaktır. Bunun için personelin eğitimi, yetiştirilmesi ile beraber iş yükünü hafifletecek bazı faaliyetlere de ihtiyaç vardır. Görev ve yetki sınırlarını iyi belirlemek, yönetsel işlemler ve usullerde basitleştirmeler yaparak ya da işi kolaylaştırarak vatandaşların kamu hizmetlerinden daha kolay faydalanmasını sağlayarak, ayrıca yönetimde tıkanmaları ve yığılmaları önlemek için yetki devri yaparak iş akımı hızlandırılabilir (Ar, 1992: 80-83).

4. Personelin gereken bilgi ve becerileri kazanması, işini daha verimli yapmasını ve böylece hizmetten faydalananların yönetime karşı şikayetlerini de azaltacaktır. Bugün halkın yönetsel işlem ve usullerden yakınmalarının önemli bir nedeni de, hizmeti sunan personelin yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmamasıdır (Tortop, 1993: 88).

5. Hizmet içi eğitim, personelin kendine güvenini artırımını sağlar. Aynı zamanda prestijini de artırır. Eğitim programlarına katılmanın memuriyette “yükselmek” için bir aşama olduğunu düşünürsek, personelin motivasyonu ve moralini yükseltmek hizmet içi eğitimin amaçlarından birisidir (Eryılmaz, 1997: 285-286). Hizmet içi eğitimin yukarıdaki faydaları sağlayabilmesi, bir formalite gibi algılanmamasına ve uygulanacak eğitimin süre, kapsam ve personelin iyi seçilmesine bağlıdır.

Eğitim programları çok çeşitlidir: Yönlendirme toplantıları, adaylık devreleri, amirlik veya ustabaşılık eğitimi, yenileme veya yeni uygulamaları görme ve tanıma kursları, belirli konularda ders, konferans, seminer, rol oynama, örnek olay inceleme ve tartışmaları, taklit ve benzetim, işbaşında uygulama eğitimi, denetimli metin okuma, işyeri değiştirme vs. örnekler verilebilir (Aktan, 1989: 121).

Hizmet içi eğitim şu nedenlerden dolayı gereklidir: Bilgi tazeliğinin korunması, yeni bilgilerin kazanılması, üst kademelere hazırlama, beceriler kazandırma, örgüt amacının benimsetilmesi, kişisel gelişmeyi sağlama (Üskül, 1975: 282-284).

Ülkemizde Devlet Memurları Kanunu, hizmet içi eğitime özel bir önem vermiştir. Buna göre hizmet içi eğitim “memurların yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve daha ileri ki görevlere hazırlanması amacıyla yapılır”. DMK 214 Hizmet içi eğitimde sorumluluk kural olarak kurumlara bırakılmıştır. Her kurumda hizmet içi eğitimi yürütmek üzere, bir eğitim birimi kurulur. Kurumlar gerekli gördüklerinde eğitim merkezleri de açabilirler (Gözübüyük, 1983: 115). Merkezde oluşturulan bir eğitim kurumunun belli başlı eğitim faaliyetleri şunlar olabilir: Organizasyon ve metod eğitimi, haberleşme eğitimi, eğitim memurlarının yetiştirilmesi, eğitim ve öğretim metodları eğitimi, gözcülerin eğitimi, kadro denetimi yapacak elemanların eğitimi, çeşitli kademe yöneticilerinin eğitimi (Üskül, 1975: 289).

Yönetimin kurumlararası gereksinmelerini karşılamak için Bakanlar Kurulu kararı ile kurumlararası eğitim merkezleri de açılabilir. Eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, hizmet içi eğitim alanında eşgüdümü sağlamak ve eğitim etkinliklerini denetlemek görevi, Devlet Personel Dairesine verilmiştir (Gözübüyük, 1983: 115).

Hizmet içi eğitimin başarısı, program içeriğini en etkili yöntem ve araçları kullanarak planlama, organize etme ve sunmaya bağlıdır (Yalın-Hedges-Özdemir, 1996: 3). Eğitim bir yatırım olarak kabul edilirse belirli dönem sonunda, yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Bir yandan örgütün

sosyal ve ekonomik amaçlarına eğitimin ne ölçüde katkı sağladığı, öte yandan eğitime ne gibi yararlar getirdiği belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 143).

Hizmet içi eğitim değerlendirildiği ölçüde anlamlıdır. Bir değerlendirme yapmak için insanların davranışlarında meydana getirilmesi istenen davranışlara ilişkin kıstas ve kriterler, ölçüler tespit edilir. Eğitim sonucundaki değişmelere bakılır. Orta değerlerle personel davranışları arasındaki uyum hizmet içi eğitimin başarısını gösterir. Yetersizliği görülen kısımların giderilmesi için eğitim sürecinin geliştirilmesi gerekir (Taymaz, 1992: 155).

#### **1.1.2.4. Memurların Hakları ve Yükümlülükleri**

Bugün ülkemizde uygulanmakta olan Devlet Personel Rejimi esasları Anayasamızda ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda mevcuttur. Anayasamız 58. maddesinde “Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir, hizmete alınmada ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” dedikten sonra 117. Maddesinde de “Devletin ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler memurlar eliyle görülür. Memurların nitelikleri, atamaları, ödev ve yetkileri, hakları ve hükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir” şeklindeki ifadeyle, memurların hakları ve yükümlülüklerinin kanunla düzenleneceği belirtilmiştir. Bugün uygulanmakta olan DMK’da, çeşitli maddelerle memurların hakları ve yükümlülükleri düzenlenmiştir (Versan, 1978: 335-336).

“Memurların haklarını ve yükümlülüklerini, bunların tabi olacakları hukuki durumu gösteren rejime memur statüsü denir”. Her devlet memuru diğer vatandaşlardan farklı bir hukuki konuma sahiptir. Yani memur, bazı haklara sahip ve bazı yükümlülükleri olan kişidir (Versan, 1978: 328).

Her devlet memuru, kendisine verilen görevleri kesintisiz bir şekilde ve hizmetin gereğine uygun olarak yürütmek zorundadır. Devlet memurlarının görevlerini yaparken yerine getirmeleri gereken bazı ödev ve yükümlülükleri de vardır (Gözübüyük, 1983:



115). Bir diğerk ifade ile , memurlar görevlerini yaparken Anayasa ve kanunlarla kendilerine yüklenen ödevlere uymak ve bunların gereklerine dikkat etmek zorundadırlar. 657 sayılı DMK bu ödev ve yükümlölükleri belirtmiştir.

**Yasalara saygılı olma;** Devlet memurları görevleri sırasında Anayasa ve yasalara bağılı kalmak zorundadır. Bu bağılılığı “Sadakat Yemini” yaparak ve “Yemin Belgesi”ni imzalayarak da ortaya koyarlar. DMK’nun 6. maddesi bu ödevi düzenlemektedir .

**Tarafsızlık;** Memurlar görevlerini yerine getirirken tarafsız olmak zorundadırlar. Memurlar herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar. Görevlerini dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce , felsefi inanç, din ve mezhep ayırımı yapmadan yerine getirmek zorundadırlar (Gözübüyük, 1983: 117). DMK’nın 7. maddesi bu ödevi düzenlemektedir.

**Emirlere uyma ve kanunsuz emir;** Memur üstünden gelen emirlere, hukuka aykırı emre ilişkin hükümler saklı kalmak üzere uymak zorundadır. Emir hukuka aykırı ise, memur emri yerine getirmeden durumu amire bildirir. Buna rağmen yazılı bir emir söz konusu olduğunda memur emri yerine getirir. Sorumluluk emri verene aittir. Fakat konusu suç teşkil eden emir hiçbir surette yerine getirilmez, yerine getiren kimse sorumluluktan kurtulamaz (Akgüner, 1988: 49).

**İşbaşında bulunma;** Memurlar çalışma saatleri içinde işlerinin başında bulunmak ve hizmeti kişisel olarak yürütmekle görevlidirler. İstisna kurumlar ve durumlar hariç, haftalık çalışma saati 40 saattir. Cumartesi ve Pazar günleri tatil günleridir.

**Mal bildiriminde bulunma;** Memurların mal bildiriminde bulunmasını Anayasanın 71. maddesinde DMK 14. maddesinde düzenlenmiştir. DMK; memurların kendileriyle eşlerine ve vesayetleri altındaki çocuklarına ait taşınır ve taşınmaz malları, alacak ve borçları hakkında mal bildiriminde bulunmalarını emretmiştir.

**Kıyafet mecburiyeti;** Memurlar kanun, tüzük ve yönetmeliklerin öngördüğü kılık ve kıyafet kurallarına uymak zorundadırlar. Memurlar bu düzenlemelere uygun giyinmek zorundadırlar. Bu husus 2670 sayılı kanuna eklenen maddelerde açıklanmıştır.

**İkamet mecburiyeti;** Memurların görev yaptıkları kurum ve hizmet birimlerinin bulunduğu yerleşme merkezlerinde ikamet etmeleri zorunludur. Devlet memurları görevlerini aksatmamak şartıyla ve yetkili amirin izniyle belirtilen sınır dışında ikamet edebilirler. Bu husus 2670 sayılı kanuna ek 2. madde' de düzenlenmiştir.

**Resmi belge, araç ve gereçleri geri verme;** Devlet memurları görevleri sona erdiğinde, görevle ilgili belge, araç ve gereçleri geri vermekle yükümlüdürler. Yükümlülük memurun mirasçısına da geçmektedir. Bu yükümlülük DMK 16. maddesinde düzenlenmiştir.

Devlet memurlarının hakları da, ödev ve yükümlülüklerinde olduğu gibi Anayasa ve kanunlarla düzenlenmiştir. Bu haklar memurların görevlerini gereği gibi yerine getirmelerini sağlama amacı güder. Devlet memurlarının haklarını genel çizgileriyle şu şekilde sıralayabiliriz:

**Yasaların uygulanmasını isteme;** Memurların, memurluğu ilgilendiren hükümlerin ve esasların kendileri hakkında da uygulanmasını isteme hakları vardır. Memurlar bu esaslardaki hükümlerin aynen kendilerine aksaksız olarak uygulanmasını isteyebilirler. DMK 17. maddesinde bu husus düzenlenmiştir.

**Güvenlik hakkı;** Memurlar kamu hizmetlerini güvenlik içinde yapmalıdırlar. Bu anlamda belli koşullarda meslek güvenliğinin sağlanması doğaldır. Buna göre yasada belirtilen durumlar dışında “devlet memurlarının memurluğuna son verilemez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz” hükmü yer almaktadır. (DMK 18)

**Hizmet ve çalışma hakkı;** Anayasanın 58. maddesinde “Her Türk kamu hizmetine girme hakkına sahiptir...” denilmektedir. Kamu kesiminde çalışmak, hem bir hak hem de bir ödevdir. Memurların çalışma hakkı, kendi sınıfı içinde, kazanılmış hak

derecesiyle herhangi bir görevde çalışabilmesidir. Memurlar belli bir görevde çalışma hakkına sahip değildirlir.Yönetim, memurun göreceği hizmeti, hizmet yerini, hizmetin gereklerine göre belirler. (DMK 76)

**İsnat ve iftiralara karşı korunma hakkı;** Devlet Memurları Kanunu 25. maddede bu konu şöyle düzenlenmiştir: “Devlet memurları hakkında ihbar ve şikayetler, garaz ve mücerred hakaret için, uydurma bir suç isnadı suretiyle yapıldığı ve soruşturma veya yargılamanın tabi olduğu kanuni işlem sonucunda bu isnat sabit olmadığı takdirde, merkezde bu memurun en büyük amiri, illerde valiler, isnatta bulunanlar hakkında kamu davası açılmasını Cumhuriyet Savcılığı’ndan isterler”. Bu hak memurlara önemli bir güvence sağlamaktadır. Çünkü, çıkarı zedelenen bazı kişilerin sık sık memurlara karşı asılsız suç isnatlarına başvurdukları görülmektedir. Türk Ceza Kanunu’nda da benzer durumlar için memurun korunmasına yönelik “şeref ve şöhretine veya haysiyetine kavlen veya fiilen taarruz ve hakaret” gerekçesi ile özel bir ceza gösterilmektedir. (TCK 266) (Eryılmaz, 1997: 276).

**Başvurma şikayet dava açma hakkı;** Memurlar idareyle olan ilişkilerinden dolayı müracaat hakkına sahiptirler.Üstleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerinden dolayı şikayet ve dava açma hakkına sahiptirler. (DMK 21) Memurların toplu başvuru ve şikayette bulunmaları yasak olduğu için, tek tek başvuru ve şikayet yoluna gitmeleri gerekir. (DMK 26)

**İzin hakkı;** Her memurun dinlenme hakkı olduğu Anayasanın 50. maddesinde belirtilmiştir.Genel olarak veya özel durumlarda memur dinlenme, yorgunluğun atılması, yeniden güç kazanma, hastalık, ölüm, doğum gibi durumlar için görevden bir süre uzaklaşma hakkına sahiptir. İzin memura bir hak olarak tanınmıştır. (DMK 23) İznin kullanılma biçimleri DMK 102-108. (102,103,104,105,108) maddelerde belirtilmiştir. İzinler; yıllık izin, mazeret izni, hastalık izni, aylıksız izin, silah altına alınma durumunda izin, öğrenim izni şeklinde kullanılabilir.

**Aylık hakkı;** “Aylık veya ücret, memura, çalışmasının karşılığı olarak ödenen paradır” (Tortop, 1992: 156). Aylık, kamu hizmetinin gerektirdiği işlerde çalışan kişilere kadro

ve hizmet karşılığı olarak verilir (Akgüner, 1988: 62). Kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesime yakın olması ve geçim (hayat) standartlarına uygun olması gerekir. Memurlar göreve başladıkları günden itibaren ücrete hak kazanırlar. (DMK 165) (Gözübüyük, 1983: 123). Aylık ve ücretten başka, yolluk, temsil ödeneği, fazla çalışma ücreti, aile yardım ödeneği, doğum, ölüm yardımı, risk ödeneği gibi çeşitli isimler altında ek ödemeler yapılır (Tortop, 1992: 156).

**Yolluk hakkı;** Memurların yurt içi ve yurt dışı geçici görevle görevlendirilmeleri, görev yerlerinin değiştirilmesi durumunda ücret dışında Harcırah Kanunu ve Bütçe Kanunu uyarınca yolluk ödenir. (DMK 177) Yolluk, gündelik ve yol giderlerinden oluşur. Gündelik miktarları memurların aylık derecelerine göre her yıl bütçe kanunu ile saptanır.

**Diğer sosyal haklar ve yardımlar;** DMK memurlara yukarıda belirtilen haklar dışında bazı hak ve yardımları da düzenlemiştir. Emeklilik yardımı, hastalık ve analık sigortası, yeniden işe alıştırma, konut yardımı, konut tahsisi, konut kredisi, mahrumiyet yeri ödeneği, öğrenim bursları, aile yardımı, doğum ve ölüm yardımı, tedavi yardımı, cenaze giderleri, diğer yardımlar gibi yardım ve haklar bu başlık altında ele alınmıştır (Akgüner, 1988: 63-65).

#### **1.1.2.5. Personelin Değerlendirilmesi (Sicil ve Tezkiye İşlemleri)**

Değerlendirme, bir örgütte çalışan personelin işlerinde ne ölçüde başarılı ya da başarısız oldukları konusunda karar verme işidir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 288). Bir başka ifade ile değerlendirme, memurun başarısı konusunda bir yargıya varmadır. Değerlendirme hem yönetim hem de personel açısından önemlidir. Değerlendirme bir yandan memurlarla ilgili bir çok kararların alınmasında; örneğin, memurların kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, görev yerinin değiştirilmesinde, hizmet içi eğitiminde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkisinin kesilmesinde bir araç olarak kullanılır. (DMK 111) Diğer yandan değerlendirme, memurun durumunu tespit etme, aksayan yönlerini düzeltme olanağı verir (Gözübüyük, 1983: 124). Değerlendirme ayrıca

işgörenin eğitim gereksinmesi ve örgütün eleman istihdam yönteminin geçerliliği hakkında bilgi verir ( Ergun-Polatoğlu, 1992: 288).

DMK değerlendirmenin amacını belirlemiştir. Buna göre değerlendirme, memurların ehliyetlerinin saptanmasında, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanaktır. (DMK 111) Değerlendirme ilke olarak sicil raporlarına dayanmaktadır. Son değerlendirmede varsa müfettiş raporlarından da faydalanılmaktadır. Değerlendirme sicil amirlerince yapılır (Canman, 1993 : 119).

Memurların değerlendirilmesi, her yıl Aralık ayı sonunda “Gizli Tezkiye Varakası” yoluyla yapılır (Akgüner, 1988: 67). Memurun 1. ve 2. ve varsa 3. sicil amiri raporun kendileri için ayrılan bölümlerini sicil not defterlerinden de faydalanarak doldururlar. Sicil not defterleri uygulaması 1989 tarih ve 368 sayılı K.H.K. ile yürürlükten kaldırılmıştır. (DMK 113) Sicil amirleri, astlarının sicil raporları ile birlikte bunların genel tutum ve davranışları bakımından olumlu veya olumsuz nitelikleri , kusur ve eksiklikleri hakkında görüş ve düşüncelerini de belirtirler. (DMK 117)

Sicil raporlarındaki “not usulü” uygulaması 29.11.1984 tarih ve 243 sayılı K.H.K.’nın 23. maddesi ile hüküm altına alınmıştır. Sicil amirleri 100 tam not üzerinden sorulara not vererek ve notların toplamını da soru sayısına bölerek “sicil notu”nu belirlemektedirler (Canman, 1993: 178). Not ortalaması 59 ve düşük olanlar olumsuz, 60 ve yukarıdakilerde olumlu sicil almış sayılırlar. (DMK 119) Olumsuz sicil alanlara atamaya yetkili amirlerce bu durum bildirilir. (DMK 117) Ve en çok bir ay içinde ilgili buna itiraz edebilir. Atamaya yetkili amirler itirazla ilgili kararı en geç iki ay içinde ilgiliye bildirirler. (DMK 120) Üst üste iki kez olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine verilirler. Burada da olumsuz sicil almaları durumunda memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanunu’nun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır. (DMK 120)

Olumsuz sicil alan memurun itirazı sonrası sicil raporunu dolduran amirden kaynaklanan olumsuz bir durum sözkonusu olmuşsa, bir başka ifade ile, sicil amirlerinin

gerçeğe uygun olmayan değerlendirme yaptığı anlaşıldığında, sicil amirinin değerlendirmesi geçersiz sayılır. Bu durumda olan sicil amirlerinin cezai sorumlulukları vardır (Canman, 1993: 179).

Sicil raporları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, memurun genel durum ve davranışları hakkında sicil amirlerinin düşüncelerini içeren bir “kişilik değerlendirmesi”dir. Memur bu bölümde; dış görünüşü, zeka ve kavrayışı, azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklama ve güvenilirlik, insan ilişkilerindeki başarısı, alkol, kumar vb. alışkanlıkları memuriyetle uyuşmayacak bir şekilde sürdürme gibi halleri, güvenilir olmama, kişisel çıkarlarını aşırı düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları bakımından genel bir değerlendirmeye alınır (Başar, 1995: 28).

Raporun ikinci bölümü, memurun mesleki yeterliğinin, “görevde gösterilen başarı”nın değerlendirilmesine yönelik on maddeden oluşmaktadır. Bunlar: Sorumluluk duygusu, görevine bağlılığı, iş bakım yeterliği, kendini geliştirme ve yenileme çabası, intizam ve dikkati, işbirliği yapmada ve değişen koşullara görevlere uymada gösterdiği başarısı, tarafsızlığı, disipline uyması, amirlerine iş arkadaşlarına ve iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı, görevini yerine getirmede çalışkanlığı, yeteneği, verimi, yurt dışı örgütü olan kurumlardaki memurların, yurt dışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki yeteneği, yabancı dil bilgisidir (Başar, 1995: 28).

Sicil raporlarıyla yapılan değerlendirmeler memurların geleceğini etkileyen çok önemli durumlar için kullanılmaktadır. Derece ve kademe ilerlemeleri, ödül şeklindeki derece ilerlemesi, üst derecelere atanma, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme bu durumlardandır. Sicil raporlarının bu özelliğine rağmen, böyle öznel, güvenilirliği belirsiz yargılarla gerçekleştirilmesinin, yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda çok sayıda adli hatalara, haksızlıklara yol açması muhtemeldir (Başar, 1995:28-29). Personel değerlendirmesinde sorulan sorular objektif olarak değerlendirmeye elverişli olmayan sorular içermektedir. Memur değerlendirilmesine esas teşkil eden soruların somut veriler elde etmeye yeterince uygun değildir. Böylece değerlendirmede objektif olmaktan uzak bir değerlendirme kaçınılmazdır (Canman, 1995: 120).

Devlet memurları sicil raporunda yönetici durumundaki kamu görevlilerinin yeterlikleri ile ilgili sorularda çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında görülen performans standartları ile desteklenmediğinden, yine subjektif unsurunu devre dışı bırakmamaktadır (Canman, 1995:122).

Devlet Memurları sicil yönetmeliği birçok açıdan eksik ve yetersizdir. Sicil yönetmeliği gerçek bir değerlendirmeye, çağdaş yaklaşımlara uygun olmayan bir özelliğe sahiptir. Değerlendirme sonuçlarının (olumsuz sicil hariç) ilgiliye bildirilmemesi, eksikliklerinin giderilememesine neden olmaktadır. Gizliliğin meydana getirdiği kaygı ve yanlış anlamalar değerlendirmeden beklenen yararları tersine çevirebilir. Subjektif kriterleri, rastlantısal yargularıyla geçerliği ve güvenilirliği büyük ölçüde kuşkuyla olan yöntem ve verilerle yapılan bu değerlendirmenin amaca ulaşması oldukça zordur (Başar, 1995: 30).

Personelin değerlendirilmesinin, belirli zaman aralıkları ile yapılması ve sonuçların personelin gelecekteki durumu için kullanılması gerekir. Değerlendirme ile işgörenin zayıf ve güçlü yönlerini saptayıp, onların örgütsel başarılarını geliştirmek, başarılı olanları ödüllendirmek vb. gerekir. Objektif bir değerlendirme sistemi kurabilen bir örgüt, çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini saptayarak onların başarılarını geliştirebilir ve personelin örgüte katkısını artırabilir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hem içerik hem de personeli değerleyenler açısından, belirtilen etkilerin oluşmadığı bir görünüme sahiptir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 288-289).

Yukarıda belirtilen çerçevede, personel değerlendirme sistemi personelin performansını objektif bir şekilde ölçmeye olanak sağlayacak performans kriterleri geliştirilmeli ve uygulamaya konmalıdır. Sicil raporlarındaki sorular ölçüme elverişli hale getirilmelidir. Ayrıca olumsuz sicil sonuçları yanında olumlu sicil sonuçları da personele bildirilmeli, böylece personelin eksikliklerini görmesi, performansını iyileştirmesine olanak sağlanmalıdır. Hatta eksik yönleri ile ilgili olarak personelin değerlendirici ile görüşmesi sağlanmalıdır (Canman, 1995: 122). Değerlendirme sisteminden istenen faydaları elde edebilmek için, özel sektörde kullanılan değerlendirme yöntemleri,

dünyada uygulanan ve bilimsel geçerlilikleri söz konusu yöntemlerden faydalanılmalıdır. Değişen koşulları ve insanı takip edemeyen bir değerlendirme sisteminin başarılı olması güç gözükmemektedir.

Personelin değerlendirilmesi sonucu olumlu ise, başka bir ifade ile memurun çalışmaları beklenen düzeyde veya orta değer üzerinde ise, bu çalışmalarından dolayı kendileri takdir edilmelidir. Personeli değerlendirmesi sonucunda onlara, türlü yükselme olanakları tanımak gerekir (Tortop-İsbir-Aykaç, 1999:146). Oysa sicil sistemimizde, memurların değerlendirilmesi ile, gerektiğinde daha iyi bir konuma gelmelerini sağlaması gerekirken, kadroların siyasal etkenlere dayalı olarak ve uygun olmayan kişilere verilmesi, personel yönetiminde önemli problemler yaşanmasına neden olmaktadır (Canman, 1983: 102-103).

#### **1.1.2.6. Disiplin Soruşturması ve Ceza Koğuşturması**

Bir görüşe göre disiplin, “Çalışanların kurum düzenine aykırı davranışlarından dolayı karşılaştıkları yaptırımlardır.” Bu anlamda disiplin, yanlış bir davranışın cezalandırılmasıdır (Tortop, 1992: 217). Memurlara verilen disiplin cezaları, onların çalışmaları sırasında ortaya çıkan, çalıştıkları kurum düzenine aykırı birtakım davranışlarından dolayı, kendilerine uygulanan zorlayıcı önlemlerdir (Akgüner, 1988: 85). Başka bir deyişle disiplin cezaları “Bir kurumda çalışan personelin, kurumun düzenini bozucu davranışlarına karşı uygulanan yaptırımlardır” (Eryılmaz, 1997: 281). Personel rejiminin amacı kamu personelinin meslek hayatını, görev sırasındaki kişisel davranışlarını ilgilendiren ve kamu hizmetlerinin hukuksal kurallara, statülere ve kamu menfaatlerine uygun olarak yürümesini sağlamaktır. Bundan dolayı kanunların emrettiği görevleri yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara, idarenin yetkili amirleri ve kurulları tarafından çeşitli cezalar verilmektedir. Bu cezaların çeşitleri ve hangi durumlarda kimler tarafından verileceği, Devlet Memurluğu Kanununda belirtilmiştir (Tortop, 1992: 218).

Disiplin cezaları, birçok açıdan ceza kanunlarının koydukları cezalara benzerler. Ancak, ceza kanununun getirdiği cezalarla, disiplin cezaları arasında, içerikleri, uygulandıkları



kuralları ve etkileri bakımından önemli farklar vardır. Ceza kanunları, memur olup olmadığına bakmadan ülkede yaşayan herkese uygulanır. Disiplin cezaları ise, sadece memur statüsünde bulunan kişilere uygulanır. Bazı durumlarda, disiplin cezası verilmeyi gerektiren bir eylem, aynı zamanda Ceza Kanunu bakımından da suç olabilir. Ceza Kanunları ile disiplin cezalarının yaptırımları da birbirinden farklıdır. Disiplin cezaları yalnız mesleki durumuna etki ederken, Ceza Kanunları kişinin yaşamına, özgürlüğüne, toplumsal durumuna ve haklarına etki yapar. Öte yandan Ceza Hukuku sadece hakimler tarafından uygulanırken disiplin cezaları sicil amirleri veya idari kurullar tarafından uygulanır (Eryılmaz, 1997: 281).

Disiplin cezaları ile ilgili hükümler 657 sayılı DMK ve bu kanuna uygun olarak çıkarılan yönetmeliklerde bulunmaktadır. Anayasamızın 129. maddesi de disiplinle ilgili bazı esasları getirmiştir. DMK 125. madde de memurlara verilecek disiplin cezaları ile bu cezaların verilmesini gerektirecek eylem ve durumları belirtilmiştir (Akgüner, 1988: 89). Memurun, disipline uygun olmayan kusurunu ispat etme yükümlülüğü idarenin görevidir (Tortop, 1992: 219). Bununla beraber disiplin cezalarının uygulanması noktasında idareye bir taktir hakkı bırakmıştır. Bu taktir hakkını ceza vermek bakımından bir serbestlik veya keyfilik olarak anlamamak gerekir. Keyfiliği önlemek anlamında disiplin cezalarına karşı yargı yolu açıktır. Bu durum Anayasanın 129. maddesinde “uyarma ve kınama cezalarıyla ilgili olanlar hariç, disiplin kararları yargı denetimi dışında bırakılamaz...”denilmektedir. Uyarma ve kınama cezaları diğer disiplin cezaları için savunma hakkı ve itiraz, ayrıca üst derece sicil amirlerine yapılmaktadır. Bununla beraber uyarma ve kınama cezasının da yargı denetimine tabi olması gerekmektedir (Akgüner, 1988: 88-89). Disiplin cezalarına karşı memurun yargıya başvurabilmesi, bir hak ve onu olası bir haksızlık için korumakla beraber, yargı kararlarında meydana gelen gecikmeler olası mağduriyetlerin giderilmesinde etkinliği azaltmaktadır.

Disiplin cezalarında kusurun derecesine göre, bazı durumlarda memur görevinden geçici olarak uzaklaştırılabilir (Tortop, 1992: 220). Disiplin cezası verme yetkisi kural olarak üstlere aittir. Uyarma, kınama ve aylıktan kesme gibi disiplin cezaları disiplin amirleri tarafından, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası memurun bağlı

bulunduğu kurumdaki disiplin kurulunun kararı alındıktan sonra, atamaya yetkili amirler ile disiplin kurullarının kararına dayanan durumlarda valiler, tarafından verilir. Devlet memurluğundan çıkarma cezası ise amirlerin bu yoldaki isteği üzerine memurun bağlı bulunduğu kurumun yüksek disiplin kurulu ile tertip edilir. (DMK 126)

Hakkında memurluktan çıkarma cezası istenen memur sicil dosyası dışında soruşturma belgelerini incelemeye, tanık dinletmeye, disiplin kurulunda sözlü veya yazılı olarak savunma yapma hakkına sahiptir. (DMK 129)

Disiplin cezalarından uyarı, kınama aylıktan kesme ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezalarında 1ay içinde, memurluktan çıkarma cezasına 6 ay içinde disiplin soruşturmasına başlanmadığı takdirde disiplin cezası verme yetkisi zaman aşımına uğrar. (DMK 127) Diğer taraftan disiplin suunun işlendiği tarihten itibaren iki yıl içinde disiplin cezası verilmezse, ceza verme yetkisi zaman aşımına uğrar. Disiplin cezaları sicile işlenir ve hiyerarşik sicil amirine bildirilir. Devlet memurluğundan çıkarma cezası ise ayrıca Devlet Personel Başkanlığına duyurulur. (DMK 132)

Disiplin cezaları için idari ve yargısal başvuru yolu vardır. İdari başvuru, uyarı ve kınama cezaları için geçerlidir. İtiraz bir st disiplin amirine yada disiplin kurullarına yedi gün içinde yapılır. İtiraz sonucu verilen karar kesindir. (DMK 136) İdari yargı yoluna başvurularda ise süre 60 gündür. Süre cezanın ilgiliye tebliğ tarihinden başlar. İtiraz idare mahkemesine yapılır.(Görevin yapıldığı yer) Uyarı, kınama cezaları beş, diğer cezalar on yıldan sonra başvuru halinde sicil dosyasından silinebilir. (DMK 133)

DMK 125. madde de belirtilen disiplin cezaları ağırlık derecesine göre şöyle sıralanır:

**Uyarı:** Memura görevinde daha dikkatli davranması gerektiğinin yazılı olarak bildirilmesidir.

**Kınama:** Memura görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.

**Aylıktan Kesme:** Memurun brüt aylığının otuzda biri ile sekizde biri arasında kesinti yapılmasıdır.

**Kademe İlerlemesinin Durdurulması:** Memurun bulunduğu kademe ile ilerlemesinin 1 ile 3 yıl durdurulmasıdır.

**Devlet Memurluğundan Çıkarma:** Bir daha devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarılmasıdır. (DMK 125)

Memurlar hakkında ceza kovuşturması ise; Ceza Kanunu 279. maddesinde kamu gücünü elinde bulunduran memurların bu yetkilerini kötüye kullanmalarını önlemek için bazı davranışlar ceza kanunu tarafından suç sayılmıştır. Memurluk, Ceza Hukuku bakımından ağırlaştırıcı bir nedendir. DMK memurların görevleriyle ilgili ya da görevleri sırasında işledikleri suçlardan dolayı ceza kovuşturması yapmasını özel kurallara bağlamıştır.

Memurların ceza kovuşturması üç biçimde yapılmaktadır:

**1. Genel Hükümlere Göre;** Memurun diğer kişiler gibi suç işlemesi durumunda soruşturma ve yargılama işlemleri adalet yargı yerleri tarafından yapılır. Bu gibi hallerde memurlar için ayrı bir düzenlemeye gidilmemiştir. Haklarında genel kurallara göre kovuşturma yapılır (Gözübüyük, 1983: 136).

**2.3268 Sayılı Yasaya Göre;** Memurlar tarafından işlenen: zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, resmen vuku bulan müzayedede ve münakaşalara ve alım- satıma fesat karıştırmak, devlet hariciyesine ait mahrem evrakı veya şifreleri ifşa veya ifşaa sebebiyet vermek, kaçakçılık ve bu sayılan cürümlere iştirak gibi suçlardan dolayı memurlar hakkında ceza kovuşturması yapılabilmesi için yönetimin üst yönetime haber vermesi gerekmektedir. Memurların mal bildiriminde bulunması 3628 sayılı yasa ile değiştirilmiştir. ceza kovuşturması işlemleri tümü ile adli yargı tarafından yürütülür (Gözübüyük, 1983: 136).

**3. Memurun Muhakematı;** Memurun görevi başında yada görevi ile ilgili bir suç işlemesi durumunda memur konusunda ceza kovuşturmasının başlatılması ve

yürütülmesi özel bir yöntemle bağlanmıştır (Gözübüyük, 1983:136) (Bu husus 4483 sayılı yasa ile yeniden düzenlenmiştir).

1913 yılında çıkartılan “Memurin Muhakematı Hakkında Kanun-u Muvakkat” hükümlerine göre memurların yargılanma usulünde üç aşama vardır:

İlk aşama, ön soruşturmadır. Görevle ilgili suç işlendiğini öğrenen üst, memur hakkında ön soruşturma yapar (Gözübüyük, 1983:137). Ön soruşturma bittiğinde soruşturma özetini, suç ve cezanın kanuni dayanaklarını ve soruşturmacının soruşturma sonucunda vardığı sonucu gösteren bir “fezleke” düzenlenir ve amire verilir (Akgüner, 1988: 103).

İkinci aşama, ilk soruşturma aşamasıdır. Bu aşamada memurun yargılanıp yargılanmasına gerek olup olmadığına karar verilir. Eğer memurun yargılanması sonucuna varılırsa (Lüzum-u Muhakeme Kararı) memur, yetkili adli yargı yerine yargılanmak üzere yollanır. Memur hakkında yapılan soruşturma sonunda memurun yargılanmasına gerek olmadığı sonucuna varılırsa “Men-i Muhakeme Kararı” verilir (Gözübüyük, 1983: 137).

Üçüncü aşama, yargılama aşamasıdır. Memurun yargılanmasına karar veren kurulun bu kararı üzerine, sanık memur, istisnai kurallar dışında, “Lüzum-u Muhakeme Kararı” veren kurulun bulunduğu yer adliye mahkemesinde, kendisine isnat edilen suçun sanığı olarak yargılanmaya başlar (Akgüner, 1988: 104).

#### **1.1.2.7.Yükselme (Terfi)**

Bir görüşe göre yükselme (terfi), “bir memurun, yetki ve sorumluluğu daha fazla olan bir memurluğa geçmesidir” (Tortop, 1992: 121). Yükselme durumunda genellikle memurun ücretinde bir artış olur. Ancak yükselmenin asıl anlamı, memurun yetki ve sorumlulukları daha çok olan yeni bir göreve getirilmesidir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 293). Aslında yükselmede temel unsur, yetki ve sorumluluk artışıdır. Bu anlamda sadece aylıkta görülen bir artışı yükselme saymamak gerekir. Devlet Memurları Kanunu, “İlerleme ve Yükselmeler” başlığı altında memurun görev yetki ve

sorumluluklarında bir artış olmaksızın, aylığındaki bir artışı belirlemek için “Kademe ilerlemesi” deyimini kullanmaktadır. (DMK 64-71) Buna bağılı olarak derece yükselmesi konusunda da konuya ilişkin yasada “derece” ile ilgili tanımlama yapılmamıştır. Böylece “Derece Yükselmesi” terfiye ilişkin belirsizlikler içermektedir (Ergun-Polatoğlu, 1992:293).

Yükselmede, yeterliğe ve kıdeme yer veren ölkeler olduğu gibi, atamaya yetkili makamların seçimine yer veren ölkeler de vardır. Personel yönetiminin amacı, bir yandan memurların çıkarlarını korumak, diğer taraftan hizmetin gereklerinin yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu amaç, iyi bir yükselme sisteminin uygulanması ile gerçekleşebilir (Tortop, 1992: 121). Personel, yükselmeyle beraber, örgüt içindeki statüsünde meydana gelecek değişiklikle saygınlığının artması, eskisine oranla daha karmaşık işlerle uğraşacak olması ve daha üst düzeyde yeteneklerini kullanma olanağına kavuşur. Bu durum personelin performansı ve kendini geliştirmesini hızlandırır. Böylece yönetimde yetenekli elemanları örgüt içinde daha yararlı olabilecekleri yerde kullanma olanağını bulacaktır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 293-294).

Yükselmenin birey ve örgüt için taşıdığı önem, sistemin, hem memurlar arasında huzursuzluk meydana getirmemesi, hem de gerçekten yetenekli olan memurların üst derecelere gelmesine imkan verecek biçimde düzenlenmesini gerektirmektedir. Bunun için; yetenekli elemanlar seşilmeli, memurların durumlarına uygun yükselebilmeleri için önleri açılmalı, memurların yetenekleri geliştirmeleri için özendirilmeli ve yükselmek için gerekli niteliklere sahip bütün memurlara eşit olanak sağlanmalıdır (Ergun-Polatoğlu, 1992:294)

Kamu Personel Rejimimizde yükselme, yukarıda belirtildiği gibi “Derece Yükselmesi” ile açıklanmaktadır. Buna göre derece Yükselmesinde memur, bulunduğu dereceden bir üst dereceye geçerek “dikey geçiş” yapmaktadır. Buna “Rütbe Yükselmesi” adı da verilmektedir. Bu yükselme ile devlet memurunun görev ve sorumluluğunda da değişiklikler olur (Akgüner, 1988: 77).

Devlet Memurları Kanununun 68. maddesi derece yükselmesini şu koşullara bağlamaktadır:

1. Üst dereceden bir boş kadronun bulunması,
2. Derecesi içinde en az üç yıl ve bu derecenin üçüncü kademesinde bir yıl bulunmuş,
3. Kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri elde etmiş,
4. Sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunduğu saptanmış olması şarttır.

Yükselme sisteminin uygulanmasında, yükselme yarı otomatik bir biçimde kıdem ve sicil raporlarında belirlenen liyakate göre uygulanmaktadır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 296). Böylece sicil raporlarında ve buna bağlı değerlendirme sisteminde ortaya çıkan aksaklıklar yükselme sistemini de etkilemektedir. Yükselme sistemlerinde, yükselme, kıdem, sicil ve yeterliğe göre yapılırken bazen de kayırma sistemi egemen olmaktadır. Bu durum kamu yönetiminde personel rejiminin kabul etmiş olduğu “liyakat”, “kariyer” ilkelerinin de zedelenmesine yol açabilmektedir. Ülkemizde yükselme sisteminde siyasi etkenlere (hükümetlere) bağlı kayırma sisteminin etkileri mevcuttur. Her yeni yönetim devlet kadrolarındaki değişikliklerde ve yeni kadro ihdaslarında DMK’da ve Anayasada belirlenen kriterler dışında siyasi kriterleri ön plana çıkarmaktadır. Bununla beraber devlet memurlarının yükselmelerde karşılaştıkları en büyük sorun boş kadro bulma güçlüğüdür (Ergun-Polatoğlu, 1992:296).

## **1.2. Değerlendirme Kavramı, Kapsamı ve Araçları**

Değerlendirme, personel yönetiminin önemli konularından biridir. Memurların değerlendirilmesi, örgütün devamlılığı, personelin gelecekte daha iyi kullanılabilmesi ve verimliliğini artırabilmesi için gerekli faaliyetlere dayanak teşkil eder. Değerlendirme, memurun örgüt içindeki çeşitli durumlarının bilimsel usullerle ve sistemli olarak saptanması ve sonuçlara göre gereken değişikliğin yapılmasıdır. Geniş anlamda değerlendirmenin kapsamı personelle ilgili her şey olabilir.

Personelin değerlendirilmesi, insan gibi çeşitli şartlarda verimliliği değişen bir varlıkla ilgili olması dolayısıyla basit bir iş değildir. Bundan dolayı değerlendirmenin sistemli ve planlı olarak yapılan, yapıcı, ölçütleri olan ve bilimsel bir hüviyete sahip olması gerekmektedir. Değerlendirmenin bu önemi, personelin değerlendirilmesinde yapılan işin ortaya çıkartılmasında ve potansiyelin belirlenmesinde kullanılan çok çeşitli aracı da ön plana çıkartmaktadır. Kullanılan değerlendirme yöntemine göre değişen gözlem, sayısal veriler ve çok çeşitli testlerle personel değerlendirilebilir.

### **1.2.1. Değerlendirme Kavramı**

Bir görüşe göre değerlendirme, “personelin performansı, başarılılığı yada başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işidir.” Başarı ise, “görevin bir gereği olarak, önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesidir” (Canman, 1995: 106). Bir örgütün etkili olması için verimliliğinin planlananın en üst düzeye çıkartması, iç çatışmalardan uzak, iş, personel ve çevre gereklerine uygun hareket etmesi gerekir (Başaran, 1985: 131). Önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere sistemli, planlı, dengeli ve uyumlu bir biçimde bir araya gelen insanlar, belirlenen amacın gerçekleşmesine yönelik bir dizi faaliyet içine girerler. Faaliyetin sonuçları faaliyet sırasında ve faaliyet sonunda ya da her iki durumda kontrol edilmek zorundadır. Amaçtan sapmaların tespit edilebilmesi iyi bir değerlendirme sistemi ile mümkün olabilmektedir. Her örgütte personelin çalışmasını etkileyen ekonomik, sosyal ve psikolojik etkenlerin önemli olduğu ve fakat faaliyet sonrası çıktıyı ele alan bir değerlendirme süreci yaşanmalıdır. Sonuçlar feed-backlarla ilgili birimlere yada aşamalara ulaşırsa, sonucu olumsuz etkileyen etmenler elimine edilebilir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için değerlendirilecek mal, hizmet, faaliyet, davranış, tutum vb. malzemenin olması gerekir. Bununla beraber değerlemeye konu olan malzemenin kıyaslanacağı orta değerlerin (standartların ) olması da gerekir.

Değerlendirmede işgörenlerin belli bir dönem içerisinde gösterdikleri başarı değerlendirilip, olumlu, olumsuz ya da bu ikisi arasında bir yargıya varılır. Değerlendirme sonucu varılan bu sonuç, işgörelere ilişkin kararların alınmasında (örneğin; yükselme, atama, yer değiştirme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi) ölçüt

olarak kullanılır. Değerlendirmenin diğer yararları arasında, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkartılması ve bir örgütün eleman alma yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi vermesi sayılabilir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 288). Yönetim, örgütün verimli çalışmasını sağlayabilmek için, hizmetin gerekli kıldığı özellikte eleman almak, eldeki personelin kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim imkanları sağlamak ve başarılı elemanlarını yükseltmek, yani, onları yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun içinde herkesin performans, yeterlik derecelerinin değerlendirme sistemi ile ortaya konması büyük önem taşımaktadır (Canman, 1993: 4).

### **1.2.1.1. Personelin Değerlendirilmesi ve Denetleme**

Personel değerlendirmesi, gerçek anlamda ortak bir çalışma bilgi alış verişi, gerek hatalar ve gerek başarılar açısından sorumluluğun paylaşılması, yetiştirme ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Başka bir açıdan ise personel değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran, ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir ifadeyle, personel değerlendirmesi, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Bir yandan işgören ve yeteneklerini tanımak, öte yandan işgörenin kendisini tanımasına yardımcı olmak amaçlanır (Sabuncuoğlu, 1994: 164-165). Memurların değerlendirilmesi, bu kişilerin yıl içindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının idare tarafından ölçülmesidir. Memur hakkında bir yargıya varmadır (Akgüner, 1988: 67).

Personel yönetiminin en karmaşık ve tartışmalı konularından birisi olan personeli değerlendirme, hem örgüt hem de personel açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt yönetimi, amacına ulaşma çabasında personelin katkı derecesini belirleme gereksinimi duyar. Bunun sonucunda, personel hakkında, ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler biçiminde kararlar alır.

Değerlendirme, personel açısından da önemlidir. Personel, çalışmasının karşılığını görmek, çalışanla çalışmayan, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister



ve bekler. Bunun yanında, başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel, kendisini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır. Personel değerlemesi sonucunda, hem personel hem de örgütün geliştirilmesi açısından gerekli bilgiler ortaya konmakta ve her ikisi için birtakım yararlar sağlanmaktadır (Canman, 1993: 160-161).

Personelin değerlendirilmesi ile ilgili fikirleri iki ana görüş etrafında toplayabiliriz:

Klasik görüş, çalışanların özelliklerini değerlendirir ve bu değerlendirme, kişinin sadakati, teşebbüs yeteneği, görünüşü, çalışma arkadaşları ile ilişkisi gibi birtakım subjektif ölçülere dayanır.

Modern görüş ise, işin bilfiil görülmesi ile ortaya çıkan sonuçların, daha önce ast ve üst tarafından belirlenen hedeflere uygunluğunun ölçüldüğü ve böylece teşkilat amaçlarının elde edilmesi için herkesin harcadığı çabaların belirlenmesi esasına dayanır. Modern görüş bu yönüyle “sonuçlara yönelmiş değerlendirme sistemi” adını alır. Sistemin en önemli sonucu, asta kendi görev amaçlarını ortaya koyarak, onlara erişmek fırsatının verilmesidir (Tortop-İsbir-Aykaç, 1999: 176).

Örgütün sağlıklı işleyişi, verimliliği, performansı iyi bir değerlendirme sistemi ile mümkün ise, personel değerlemesi; personelin kendinden beklenen performansı ne ölçüde gerçekleştirdiğini, personelin gelişme potansiyeli hakkında bilgiyi, daha fazla sorumluluk üstlenebilecek olan personeli belirleme, personelin eğitim gereksinimleri belirleme, ücret artışı ve ödüllendirme için dayanak ortaya koyma, yöneticilerle astlara arasındaki iletişimi geliştirme, performans hakkında geri bildirimde bulunma gibi amaçları gerçekleştirmek için yapılmaktadır (Canman, 1993: 162).

Değerlendirmenin bu denli önemli ve kapsamlı bir konu olması beraberinde bazı sorunları getirmektedir:

Personel değerlendirmesinin kimin tarafından yapılacağı ve değerlendirmede nasıl bir yöntemin benimseneceği önemli bir sorundur. Kamu personel yönetiminde personel değerlendirilmesinin genellikle ilk kademe (1.sicil amirleri) üstler tarafından yapıldığını görmekteyiz (Ergun-Polatoğlu, 1992: 289). Yönetime tanınan takdir hakkı

değerlendirilecek özellikler ve orta değerlerin net olmayışı, yargıya varmada öznellik, başkalarınınca değerlendirilmeye karşı isteksizlik, adil olunmama duygusu (Canman, 1993: 162) gibi durumlar iyi bir personel değerlendirmesine engel teşkil etmektedir.

Öte yandan, personel değerlendirilmesinde kullanılacak yöntem de önemli bir sorundur. Özellikle özel sektörde uygulanan çok çeşitli personel değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Kamu personeli için kullanılan değerlendirme yöntemi zaman zaman değerlemenin amaçlarına uygun olmayan durumları beraberinde getirmektedir.

Personel değerlendirmesinde, personelin ne tür yeteneklerinin değerlendirileceği de bilinmelidir. Örneğin; personelin kişisel özellikleri ve başarı durumunun ortaya çıkarılması amaçlanacağı gibi personelin gelişme ve yükselme yeteneklerini saptamaya dönük değerlendirmeler yapılabilir. Bunu yaparken çok dikkat etmek ve sonuçlara pek fazla güvenmemek gerekir. Değerlendirmenin sağlıklı ve güvenilir olması için bu değerlemeyi yönetecek ve çalışmalara katılacak elemanların çok iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi zorunlu görülmektedir (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 234). Personel değerlendirmesinden istenen sonuçların elde edilmesi için en az değerlendirme yöntemi kadar, değerleyicilerin de iyi seçilmesi gerekmektedir.

#### **1.2.1.2. Değerleme Yöntemleri**

Personel yönetiminde değerlemenin ana amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gereken çalışmanın değerini belirlemektir. Her örgüt, türüne ve yapısına göre, personelin değerlendirme sonuçlarından, hem personelin hem de örgütün gelişmesini ve verimliliğini gerçekleştirecek bilgi ve yararlar sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütte çalışanların etkiliği ve verimliliği örgüte önemli kazanımlar sağlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesi ile mümkündür (Canman, 1995: 107).

Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan personel değerlendirmesinin uygulanması, personelin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanılmasına olanak sağlayacaktır. Personelin işe ilişkin yeteneklerini ve

davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının, son derece önemli olması, uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme, personel değerlendirilmesinde ve uygulanmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır (Sabuncuoğlu, 1994: 173).

Hemen belirtmek gerekir ki, aynı anda hem personelin gizli kalmış yönlerini, yeteneklerini, performansını hem de eğitim gereksinmelerini ortaya çıkaran, yükselmelerde veya görevle ilişkin kesilmesinde objektif bir ölçü işlevi gören, başarılı çalışmayı ödüllendirici nitelikte olan hiçbir yöntem yoktur (Canman, 1995: 108).

Örgütler gibi değerlendirme sistemleri de, sürekli değişim ve gelişme süreci içindedir. Yani değerlendirme sistemi, yöntem ve elde edilmek istenen amaçlar bakımından sürekli gözden geçirilmek zorundadır. Sistem, zamanın koşullarına göre ya tamamen değiştirilmeli ya da revize edilebilmelidir. Bu şekilde örgütsel değişim ve gelişime uyum sağlaması söz konusu olur (Canman, 1993: 165).

Personel değerlendirmesinin başarısı aynı zamanda yöntemde kullanılan ölçüm aracına da bağlıdır. Bir ölçüm aracı her şeyden önce, ölçülecek özellik ya da özellikleri tam ve doğru olarak ve ölçülmesi söz konusu olmayan başka özelliklerle karıştırmadan ölçebilmelidir. Ölçme aracı aynı zamanda, ölçtüğü özellik ya da özellikleri tutarlı olarak ölçebilmelidir. Ölçtüğü şeyi doğru ve tutarlı bir biçimde ölçen bir aracın geliştirilmesinin, uygulanmasının ve puanlanmasının kolay ve masrafsız olması da istenir (Tekin, 1994: 41). Ölçüm aracı ile elde edilen veriler, sayısal bir nitelik kazanabilmeli ve ölçüm için gerektiğinde sayısal yöntemler kullanılabilir.

Her sistem zaman içerisinde değişen koşullara uygun bir değişim yaşamak zorundadır. Bu değişim personelin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemin de daha gelişmiş bir sisteme bırakılmayı gerektirir (Kazancı, 1974: 22-23). Kamu yönetiminde sistemi değiştirmek, zaman ve maliyet açısından sakıncalar içerebilir. Buna rağmen sistemin tıkanmasına müsaade etmek daha mantıksız gözükmektedir.

Personelin işteki başarısının değerlendirilmesi konusunda bugüne kadar pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin subjektiflikten uzak, güvenilir ve gerçek bir değerlendirmeyi sağlayacak bir hüviyete kavuşturulabilmesi için çaba sarfedilmiştir. Uygulanan yöntemler büyük ölçüde zamanın şartları çerçevesinde ortaya çıkmış, ancak şartların değişmesiyle ve daha da önemlisi bilimsel bilginin ilerlemesi ile yerini kendisine göre daha gelişmiş bir yöntemlere bırakmaktadır (Canman, 1995: 108).

Örgütün verimliliği ve başarısı kaynakların daha etkin kullanımının, personelden maksimum verim elde edilmesine bağlı ise iyi bir değerlendirme sistemi bu amacın gerçekleşmesine yardımcı olmak bakımından önemlidir. Çünkü kendisinin adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünen personelden verimlilik adına önemli kazanımlar elde edilebilir.

Personel değerlendirme yöntemlerini “Geleneksel Yöntemler” , ve “Çağdaş Yöntemler” şeklinde iki grupta mütalaa etmek mümkündür.

Geleneksel yöntemlerin ortak özellikleri arasında, değerlendirmenin gizli oluşu, çalışma yaşamında gösterilen performanstan çok, kişisel özellikler ve niteliklerin değerlendirilmesi, değerlendirilen personelin değerlendirme sürecine katılamaması, değerlendirmelerin subjektif kriterlere dayalı olması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir.

Çağdaş yöntemler, geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi gerçek hüviyetine, amacına uygun hale getirmeyi amaçlanmaktadır. Değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkması, vazgeçilemezliği, çağdaş yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır (Canman, 1995:109). Değerlendirmede bireyin değil, fakat onun yapmış olduğu işin değerlendirilmesi çağdaş yaklaşımın temelini oluşturur (Canman, 1993: 28).

İleriki konularda daha detaylı olarak açıklanmakla beraber, genel olarak, geleneksel ve çağdaş personel değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

**Geleneksel yöntemler;** Doğrudan Dereceleme Yöntemi, Alternatif Sıralama Yöntemi, Eleştirel Karşılaştırma Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi, İkili Karşılaştırma Yöntemi, Sosyometrik Yöntem, Fonksiyonel Değerleme Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Kendi Kendine Değerleme Yöntemi

**Çağdaş Yöntemler;** Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi, Zorunlu Seçim Yöntemi, Dereceleme Yöntemi, Kritik Durum Yöntemi, Davranışsal Gözlem Skalası, Standart Değer Yöntemi, Psikoteknik Yöntem, Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi, Objektif Matris Yöntemi, Toplam Kalite Yöntemi

### **1.2.1.3. Başarı Değerlemesi**

Genel anlamda başarı değerlendirme, kişinin yeteneklerine, gizil gücüne, iş alışkanlıklarını davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğeri ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Ataay, 1990: 234). Başarı değerlendirme “görevli işini ne ölçüde başarı ile yapmaktadır?” “güçlü ve güçsüz yanları nelerdir” gibi soruları cevaplamak amacı güden bir işlemdir. Başarı değerlendirmelerine bazen “verimlilik değerlendirmeleri” adı da verilir (Simon-Smithburg-Tharigson, 1985: 288). Başarı değerlendirme ile iş başarımı (performans) arasında bir fark yoktur. Kişinin işinde gösterdiği başarı ve gelişme gizil gücüne bağlı olarak yapılan sistematik değerlendirme, iş başarımının (performans) değerlendirilmesidir. Başarı değerlendirmeyi derecelendirme, sınıflandırma, değerlendirme ölçme gibi kavramlarla ifade etme nedeni değerlendirme kapsadığı personel kesimi ile ilgilidir. Değerlendirme işçi, memur, gözetimci, yönetici, teknik veya satış personeli için yapıyorsa kullanılan sözcükte değişmektedir. Örneğin, işçiler için liyakat değerlendirme, memur ve yöneticiler için başarı değerlendirme, yöneticiler için etkinlik derecelendirme gibi karşılıklar kullanılmaktadır (Ataay, 1990: 234).

Başarı değerlendirme çalışmaları iki genel amaca yönelik olarak yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, personeli değerlendirme amacıdır. Burada başarı değerlendirme, ücret artışı, terfi, tenzil ve işten çıkarma gibi konularda personel hakkında karar verebilmek için kullanılır. İkincisi ise, personeli geliştirmeye yönelik amaçtır. Yapılacak başarı değerlendirme çalışmasıyla personel kendi hatalarını ve eksiklerini görebilecek ve

amirlerinden sağlayacağı feadbacklerle kendini geliştirme imkanına kavuşacaktır (Dinçer-Fidan, 1996: 272).

Başarı değerlendirme süreci birbirine bağımlı birçok aşamadan oluşur. Öncelikle değerlemeye temel olarak bilgilerin derlenmesidir. Bilgi kaynakları işe ve personele ilişkin olarak tespit edilebilir. Bilgi kaynaklarını etkileyen değişmelerle beraber geçmiş ve gelecek yıllara ait birçok kayıt ve işlemlerin incelenmesi de zorunludur. Elde edilen bilgiler, geri besleme süreci içinde diğer bilgilerin çoğaltılmasını sağlarlar. Başarı değerlendirme için elde edilen bilgiler, kuruluş içinde bir süreç oluşturarak sürekli kullanılabilirler (Ataay, 1990: 236). İkinci aşamada başarı için kontrol kriterleri oluşturulur. İster davranışlara ve bir çok sonuçlara yönelik olsun, ister bir veya bir çok kriter belirlensin bütün orta değerler özenle seçilmelidir. Kalite, miktar, iş bilgisi, devamlılık, inisiyatif, işbirliği, güvenilebilirlik, nezaret ihtiyacı ve yenilikçilik bu alanda en çok kullanılan kriterlerdir (Dinçer-Fidan, 1996: 272). Üçüncü aşamada elde edilen sonuçların kullanılması ile personel değerlendirilip olumlu yada olumsuz bir karara varılır. Böyle bir karar ise personelin yükselmesine, ödüllendirilmesine ve cezalandırılmasına etki eder. Personelin değerlendirilmesi devamlıdır. Bir kere yapıp bırakılan bir işlem değildir. Devlet Memurları Kanunumuz, personelin yılda bir defa değerlendirmesini ön görmektedir (Ersan, 1987: 91).

Değerlendirmenin tarzı ne olursa olsun önemli olan değerlendirme sonucunda değerlendirilen kişilerin saptanan eksiklerinin eğitim aracılığı ile giderilmesine çalışılmalıdır. Başarısı değerlendirilmekte olan memurlar ile bu değerlendirmelerin tartışılması genel olarak görülmemektedir (Ergun, 1988: 132). Ancak bir çok ülkede ve çoğunlukla özel sektörde uygulanan çağdaş yöntemlerde değerlendirme sonuçları ilgili personele bildirilmekte ve onunla bu konuda konuşulmaktadır. Bu yöntem personel değerlemesinde elde edilmek istenen amaçlara daha uygundur.

#### **1.2.1.4. Başarının Boyutları**

İşletmelerde ya da kamu örgütlerinde başarı geniş anlamda üç temel soruya cevap verebilmenin aracı olarak görülebilir. Başarının boyutlarını sorulara vereceğimiz cevaplarla tespit etmek mümkündür.

Birinci soru: “Şu anda neredeyiz?” sorusudur. Burada amaç, örgütün mevcut durumunu inceleyerek başarıyı belirlemektir. Bu soruya cevap alabilmek için öncelikle örgütün amaçlarını doğru belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün amacının zaman içinde değişebilmesi, seviye tespitini de değiştirebilecek, etkileyebilecektir. Daha sonra bu seviyeye gelirken hangi yöntemler kullanılmıştır? Mevcut kaynakların kullanılmasında maksimum verimlilik sağlanmakta mıdır? Gibi sorulara cevap aranmalıdır. Alınacak cevaplara göre mevcut durumun değerlendirmesi yapılır (Songur, 1995: 16-19). Yukarıdaki sorular stratejik yönetim anlayışına uygundur (Aykaç, 1999: 76-79).

İkinci soru: “Daha iyi bir seviyeye ulaşılabilir mi?” sorusudur Bu soru da stratejik planlama ile ilgilidir. Stratejik planlama, “neyin yapılacağı” konusuna odaklanmaktadır (Aykaç, 1999: 74). Bir önceki adımda tespit ettiğimiz seviyenin, mevcut durumun, birtakım değişikliklerle daha iyi, daha ileri bir seviyeye getirilip getirilemeyeceğini tespit etmek durumundayız. Teknolojik gelişmeler, örgütün fiziksel değerleri ile beşeri unsurları şartlara uygun hale getirilmesi, ikisi arasındaki uyumu sağlayıcı durumların örgütün geleceğini nasıl etkileyeceği araştırılır. Başka bir deyişle; örgüt potansiyel gücü ile ne elde edebilirdi?, Buna karşılık ne elde etmiştir? Teknolojik engeller ve karşılaşılabilecek olumsuzlukların varlığı kabul edilerek, örgütün kısa ve uzun vadede var olan yeteneklerini kullanabilme imkanları araştırılır. Alınacak cevaplar mevcut çıktıları ve üretim yöntemlerini geliştirmek ve örgütlenme seviyesini iyileştirmek amacı ile, alınması gereken tedbirlere ve başarı geliştirme imkanlarına dikkat çeker.

Üçüncü soruda ise: “İdeal olarak ne yapmalıyız?” Bu soru ise uzun dönemde örgüt potansiyeline yönelik olarak sorulur. Böylece örgütün vizyonu ortaya çıkartılmaktadır (Aykaç, 1999: 74). Amaç örgütün iç ve dış engellerinin kalktığını varsayarak optimal kapasiteye ulaşmak, durumunu değerlendirmektir. “İşimiz ya da amacımız ne olacaktır?” yada “Ne olmalıdır?” sorularına alınacak cevaplar diğer iki soruya alınacak cevaplarla beraber örgütün gerçek amaçlarına nasıl ve hangi seviyede ulaşılabilceğinin göstergesi olacaktır.

Bu üç soru bir örgütün başarısının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Aynı zamanda başarıyı geliştirme alanlarına bir çerçeve çizmektedir.

Böylece başarının planlanması ve kontrolüne de önemli faydalar sağlanır (Songur, 1995: 16-19).

#### **1.2.1.5. Başarının Planlanması ve Kontrolü**

Planlama, bir kurumda, örgütün gerçek durumunu, zayıf ve kuvvetli yönleri ile ortaya koyup buna dayalı olarak ileriye dönük stratejileri belirlemektir (Songur, 1995: 24). Planlar, planlama ile saptanan amaçlara (kararlara) ulaşmak için gereken etkinliklerin iletişimi, eşgüdümü, uygulanması ve kontrolünde esas alınan hareket düzenini gösteren belgelerdir (Akal, 1992: 54). Örgütsel sistemlerde tüm faaliyetler planlanmaktadır. Hazırlanan planlar, planlama safhasında belirlenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin, ilgili birimlere ve çalışanlara iletilmesinde ve örgütün tüm birim ve en önemlisi kontrol işlevinin gerçekleşmesinde bir araç olarak kullanılırlar. Başarının planlanması, örgütün başarı seviyesini sürekli iyileştirmek için planlanan faaliyetleri izler, kontrol altında tutar ve sistem içinde veya dış çevrede meydana gelen değişimler nedeniyle planlama yapılması konusunda yönetimi erken uyarıcı bir rol üstlenir.

Başarının planlanmasında planlama, geleneksel planlama ilişkilerinden farklı olarak genel planlama ilkeleri yanında; başarıyı geliştirme amacına, planlanan başarı ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına, planlamanın örgütün tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak amaçlara yöneltebilme yeteneğine özel ağırlık verilmektedir (Akal, 1992:55).

Her örgüt kendine, durumuna uygun çeşitli stratejiler geliştirir. Strateji, ortaya konulan hedef ve amaçların geleceğe yönelik olarak incelenmesiyle iç ve dış etkenlerde meydana gelebilecek muhtemel değişimler göz önüne alınarak yapılan analitik bir çalışmadır. Önceden belirlenmiş stratejilere dayalı olmayan yönetimlerde başarı tesadüflere bağlı ve geçicidir. Stratejik planların en önemli özelliği, tüm örgütü içine alan genel ve bağlayıcı bir çerçeve oluşturmasıdır. Örgütteki tüm planların ve başarı planlamasının stratejik planlarla uyumlu olarak hazırlanması gerekmektedir ki tutarlılık ve koordinasyon sağlansın. Stratejik planlar, başarı planlarının uygulaması ve başarı



verilerine göre değiştirilmelidir. Başarı ölçümlerinde elde edilen sonuçlara göre yanlış alınmış olan kararlar belirlenir ve uygulamadan kaldırılır (Songur, 1995: 26-29).

Başarı değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için sonuçların kontrol edilmesi gerekir. İstenen sonuçlar elde edilmemişse uygulanan yöntem değerştirilebilir ya da gerçekleştirilebilir. Başarı değerlemesi, örgütün geleceği açısından önemli bir konu olduğu için yöntemin seçiminde ve uygulanmasında çok titiz davranılmalıdır. Elde edilen sonuçlar yakından takip edilmeli, denetlenmeli, uygulanan yöntemdeki problemler için zamanında etkili, önleyici önlemler alınmalı ve daha da önemlisi değerlendirmenin bir cezalandırma aracı değil, personelin eksik yönlerini tamamlayıcı, onların yükselme ve yetişmelerine yardımcı bir teknik olarak anlaşılması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 188).

Kontrol sistemi üç yönlü çalışır; önleyici kontrol, özendirici kontrol, düzenleyici kontrol. Önleyici kontrol, sürecin işleyişi sırasında yapılır ve geleceğe yönelik önlemlerin zaman geçirmeden alınmasını sağlar. Özendirici kontrol, performansın değerlendirilmesinden sonra gerçekleştirilir. Personele plan ve amaçlar açıklandıktan sonra ölçüm sonuçları da bildirilerek özendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri sağlanır. Düzeltici kontrol ise, performans değerlendirmesinden sonra yapılır ve düzeltilmesi gerekenlerin belirlenmesinde kullanılır (Akal, 1992: 60-61).

Başarının kontrolü sonunda bir geri bildirim yaşanır. Geri bildirimle yönetimin gerekli tedbirleri alması gerekir. Gereken tedbirler alınmazsa, başarı seviyesinde bir değerşiklik olmaz. Başarı ölçümü ve kontrol ancak yönetimin karar alma ve uygulama düzenini harekete geçirmesi ile, beklenen sonucu verir (Songur, 1995: 30-34). İyi bir başarı kontrolü için, önce, kontrol edeceğimiz başarının niteliklerini tespit etmek gerekir. Başarılı bir kontrol için, değerleyicilerin ve değerleme sisteminin iyi seçilmesi gerekmektedir (Ataay, 1990: 241-243).

Sonuç olarak, başarının değerlendirilmesinde, başarının planlanması ve kontrolü devreyi tamamlayan iki önemli fonksiyondur.

## **1.2.2. Değerlendirmenin Kapsamı**

Örgütlerde iş görenlerin genel olarak üç yönden değerleri bulunmaya çalışılmaktadır. İş görenin kişilik özellikleri, yeterliği ve performansı (edimi, başarısı). Bu üç yön bir personelin yaptığı işi, potansiyelini ve işin başarımıyla ilgili kişisel özelliklerinin tespit edilmesi ve değerlendirme süreci içerisinde iyileştirilmesi gerekmektedir. Bugün bazı örgütlerde personelin bu yönleri değişik araçlarla ayrı ayrı ölçülmekte, bazı örgütlerde bunların tümü bir araçla ölçülmekte, bazı örgütlerde de personelin yalnız iş başarımı (performansı) ölçülerek diğer yönlerine bakılmamaktadır. Gerçekte bu üç yön personeli tam anlamıyla algılama, anlama ve değerlendirme, böylece verimini maksimuma çıkarmak için gereklidir. Her bir yön bir bütünün parçası gibidir. Parçalardan birinin olmaması bütünü elde etmeyi olanaksız bir hale getireceği gibi, iyi bir değerlendirme sistemi personelin başarısıyla da, kişilik özellikleriyle de, yetenekleriyle ilgilenmek, onları ölçmek ve değerlendirmek zorundadır. Çağdaş örgütlerde bu zorunluluk örgütün hayatiyeti kadar önemlidir (Başaran, 1985: 133-134). Biz burada personelin değerlendirilen durumuna bir başka açıdan da ele alacağız. Buna göre: Personel değerlemesine sonuçlara göre, etkilenmeye yönelik, örgütlenmeye yönelik ve süreç değerlendirmesini de katacağız.

### **1.2.2.1. Kişilik Değerlendirmesi**

Genel bir yaklaşımla kişiliği, “özel bir kişiyi karakterize eden psikolojik özelliklerin tamamı” (Erdoğan, 1990: 93) olarak tanımlamak mümkündür. Kavram, genel hatlarıyla bireylerin karakter özelliklerini, davranışlarını ve yeteneklerini kavramaktır. Yönelimsel açıdan kişiliğin sadece psikolojik yönüyle ilgilenmeyip, kişilik sonuçlarının davranışlara yansımaları önem kazanmaktadır. Bundan dolayı kişiliği, bireyin konuşması, düşünmesi ve hissetme şekli, sevdiği ve sevmediği şeylerin özellikleri, ümit ve arzuları, giyinme biçimi, çalışmalarını düzenleme biçimi olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1990: 93). Bir insanın sahip olduğu kişilik özellikleri ile yaptığı davranışlar arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu yüzden örgütler, iş görenlerin önceden saptanmış örgütsel davranışları yapabilecek kişilik özelliklerine sahip olmalarını isterler. Personeli örgüte alırken ve aldıktan sonra örgütsel davranışları yapabilecek nitelikte olup olmadıklarını anlamak için onların kişiliğini değerlendirmeye çalışırlar (Başaran, 1985: 135).

Kişilik değerlendirmesi, bireyin kişiliğinin görev için istenen kişilik özelliklerine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla dayalıdır. Bazı işler bazı kişilik özelliklerini gerektirmektedir. Bu durumda kişilik değerlendirmesi yapmak bir zorunluluk olabilmektedir (Başar, 1995: 16).

İnsanların iç dünyalarını bilmek, iç dünyasıyla davranışları arasında doğru ilişkiler kurabilmek, bu şekilde bir değerlendirme yaparak örgütün verimliliği için kullanabilmek zor bir iştir. Çünkü personelin görünen özelliklerini tespit etmek daha basit iken, ruhsal özelliklerini bilebilmek bu kadar basit değildir.

Buna rağmen bugün geliştirilen psikolojik testler kişiliğin tespiti için önemli kazanımlar sunmaktadır. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinden “psikoteknik yöntem” kişiliğin tespitine yönelik anlamlı, hata payı az olan çeşitli testler kullanılmaktadır. Ruhsal özelliklerde bireysel ayrılıklar, insanların değişik durumlarda gösterdikleri davranış ayrılıkları ölçülerek tanımlanabilmektedir (Başaran, 1985: 135).

Yönetmelik değerlendirmelerde kişilerin biyolojik özelliklerinin doğurduğu kişilik özellikleri veya farklılıklarından çok, psikolojik ve davranışsal bakımdan kişiliklerin değerlendirilmesi istenmektedir. Bu tür değerlendirme de psikoteknik yöntemlerle yapılabilir durumdadır. Kişilik değerlendirmesi için yapılan çalışmalarda kullanılan birçok psikoteknik test vardır. Bu testler kâğıt kalem ve aletli testler şeklinde geliştirilmiş ve bugün yönetim uygulamalarında da kullanılır duruma getirilmiştir. Bu testler yardımıyla personelin bireysel yaratıcılığı, bilgi düzeyleri, bazı ilişkiler sonucunda takındıkları tavırları, uyum yetenekleri, belirli olaylar ve işlemler karşısındaki sıkılma durumları ve benzeri özellikleri de yine özel olarak geliştirilmiş psikoteknik testler aracılığı ile ölçülebilmekte ve değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1990: 93-102).

Kamu personelinin değerlendirilmesinde kullanılan sicil raporları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm memurun genel durum ve davranışları hakkında sicil amirlerinin düşüncelerini içeren “kişilik değerlendirme” dir. Sicil raporları memurların geleceği için çok önemlidir. Durum böyleyken personelin kişilik değerlendirmesinin

subjektif yaklaşımlara yol açabilecek tarzda yapılıyor olması yalnızca yönetsel değil, birçok adli hatanın da oluşmasına neden olabilmektedir. Kişilik değerlendirmesinde testlerle yapılan ölçümlerde hata payı olabilirken, hiçbir test uygulamadan idarenin taktirine bırakılmış bir değerlendirme örgüt verimliliğini ve amacını önemli ölçüde engelleyecektir (Başar, 1995: 28-29).

#### **1.2.2.2. Yeterlik Değerlendirmesi**

Yeterlik, işgörenin bir işi yapmada kullandığı bilgisi ve becerisi anlamındadır. Eğer bir işgören yapılan deneme sonucu bir işi, önceden saptanan bir düzeyde yapmasını biliyor ve beceriyor ise bu işgörenin bu işte yeterli olduğu söylenebilmektedir. İşgören saptanan düzeyden ne denli yukarıda bu işi yapabiliyor ise, işgörenin yeterliği için o denli bir derece koymak olanaklıdır (Başaran, 1985: 141).

Yeterlik değerlendirme, bireyin sahip olduğu yeterliklerin, görevin gerektirdiği yeterliklere uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılır (Başar, 1995: 17).

Yeterlik değerlendirme kişilik değerlendirmesinde olduğu gibi, işgörenin performansına (edimine) yönelik değildir. İşgörenin performansı yeterliğin ürünüdür. Bir iş görenin gereken düzeyde ve üstünde performans elde edebilmesi için, görevine karşı istenen tutuma sahip olması, görevini yapmaya yeterli düzeyde güdülenmesi, performans için gerekli etkinlikleri yapmaya ortamın elverişli olması gerekmektedir. Bu şartlar olmadıkça işgören, yeterli olmasına karşın istenilen verimliliğe ulaşamamaktadır (Başaran, 1985: 141). İnsanın yeterliği ile yaptığı iş arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Eğer yeterli, düzeyde güdülenirse insan yeterliğini işine koşabilmektedir. Bu yüzden yönetim işgörenin yeterliğini tanımaya da gereksinme duymaktadır (Başaran, 1985:101).

Personelin hangi göreve muktedir olduğu, öğrenme ve yeni durumlara uyma, özel yetenekler ve nitelikler, gerektiğinde ani isabetli karar verebilme, etki yeteneği, temsil yeteneği, fikir geliştirme yeteneği, iş kontrol etme yeteneği, yöneticilik yeteneği, planlama ve örgütlenme yeteneği, uyum sağlama gibi özellikler yeterlik değerlendirilmesinde

çeşitli testlerle ölçülebilmektedir (Genç, 1997: 109). Bu testler bireyin belirli bir zaman içerisinde neyi yapabileceklerini veya belirli bir eğitimden sonra neleri yapabileceklerini analiz etmeye yarayan testlerdir. Testler uygulamalı yazılı yada sözlü olabilir (Erdoğan, 1990: 114).

Yeterlik testlerinin içeriği iki türde hazırlanmaktadır. Birinci türde belli bir eğitim düzeyindeki işgörenlerin tümü için genel nitelikte testler, ikinci türde ise her görev için hazırlanan ayrı yeterlik testleri yer almaktadır. Bu iki tür test, örgütün personeli hangi amaçla kullanmak istediğine göre belirlenmektedir (Başaran, 1985: 141).

Yalnızca yeterliklere bakılarak yapılan değerlendirme yanıltıcı olabilir. Aslında kişilik, yeterlik, ve performans değerlendirmeleri, personelin gerçek değerlendirmesi için beraber kullanılmalıdır. Bireyin belli bir yeterlik düzeyinde olması, bu yeterliğini görevinde her zaman aynı düzeyde göstereceğini garanti etmez. Yeterliğin yüksek bir performansa dönüşmesi için tutum güdüleme, ortam gibi, bireye, örgüte ve çevreye yönelik değişkenlerin varlığına ve değişmesine ihtiyaç vardır (Başar, 1995: 17).

Sonuç olarak, yeterlik değerlemesi, işgörenin ne yapabildiğini tanıma çalışmasıdır. Bunun için çeşitli testlere ihtiyaç duyulur. Elde edilen sonuçlara göre personelin işe alınmadan başka, yerleştirilmesi, yer değiştirmesi, makam yükselmesi, işten çıkarılması, yetiştirilmesi için gerekli olmaktadır. Yeterlik değerlemesi, adayların uygun işe yerleştirmelerini sağlamaktan başka, işe alma sürecinin değerini de tanımaya yardım etmektedir (Başaran, 1985: 140).

### **1.2.2.3. Performans (Edim) Değerlendirmesi**

Performans, bir kişinin sahip olduğu, potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini, hedeflerine veya beklentilerine uyabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifade ile, insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarı ile tamamlamada kullanabilme yüzdesidir.

Bir işgörenin, görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranış bir performanstır. Performansın (edimin) kapsamına belli bir sayıda parça üretme, bir çatışmayı çözme, bir projeyi gerçekleştirme, bir işi yapma gibi görevle ilgili her iş girmektedir. Yetenek, yeterlik, çaba, uğraşı performans değildir. Bunlar performansa götürebilir, ama elde edilen bir iş olmadığından performans yoktur (Başaran, 1985: 142).

Örgütlerde karşılaşılan önemli problemlerden biri, personele verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Bu anlamda, personelin belirlenen amaçlara ve kendilerine yüklenen görevlerini ne ölçüde başardıklarının bilinmesi gerekir. Bu bilgi personelin gelecekteki durumunda kullanılacak, örgütün toplam başarısı için geleceğe daha emin adımlarla yürünülebilecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Personelin değerlendirilmesinde önemli bir problem, değerlendirilecek durumlarla ilgili sağlıklı bir görev tanımının olup olmadığıdır (Başaran, 1985: 142). Görev tanımları aslında örgüt amacının gerçekleşmesi için, işin anlamlı parçalara ayrıldığı iş tanımlarına da bağlıdır. İş tanımları çeşitli ölçüm araçları ile, tanımda belirlenen özelliklere uygun personelin istihdamını gerektirir. Bu ise iş-personel uyumunu beraberinde getirir. Yetenekleri, özellikleri, bilgisi işe uygun personel, sahip olduğu özellikleri işinde ve dolayısıyla iş başarımına kullanmada daha etkin olacaktır. Böylece personele yüklenen görevlerle, personel özellikleri örtüşecek, sonuçta performansı maksimuma çıkabilecektir.

Performans değerlendirmesinin sağlıklı olabilmesi, bireyi tanımadan geçer. İş başarımı ile bireyin çeşitli ihtiyaçlarının giderilmesi arasında da doğrusal bir ilişki vardır. Dünyanın bu günkü geldiği aşama, hem özel sektör hem de kamu personeli açısından işgörenin verimliliğini maksimuma çıkarmayı gerektirmektedir. Çünkü her iki kesim için de maliyet önemli bir problemdir ve maliyet örgüt hayatının devamlılığı için çok önemlidir. Performansın istenilen seviyeye çıkartılması işgöreni tanımak, onun ihtiyaçlarını gidermenin yanında iyi bir değerlendirme sürecine ve bu sürecin sonunda başarı değerlendirme sonuçlarının personelin çeşitli durumlar için kullanılmasına bağlıdır.

Performans değerlendirmesinde, değerlendirilen personelin kendisine yüklenen görevdeki başarıdır. llp değerlendirilen, kişilik ve yeteneğin işe yansıyan somut görüntüsüdür (Başar, 1995: 18). Bu açıdan amacın gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmedi ise nedenleri ve gelecek için ne tür değişikliklere ve işlemlere gereksinme olduğu, performans değerlendirmesinin temel sorunlarıdır. Değerlendirme, örgütün etkinliği için temel koşuldur (Canman, 1995: 112).

Personelin performansının değerlendirilebilmesi ölçülebilecek durumların somut ve ölçülebilecek bir hüviyete brndrlmesine bağlıdır. Bu kolay bir iş değildir. Her rgt için uygun olan bir değerlendirme yöntemi bulmak olanaksızdır. Hatta bugün personelin değerlendirilmesinde geçerli olan bir yöntem aynı personel için yarın geçerli olmayabilir. Çünkü, işin koşullarının değişmesi, personelin verimini, performansını etkileyen koşulların değişmesi, onu değerlendirirken kullandığımız kriterleri ve belki yöntemi de değiştirmemizi gerektirecektir. Bireyin belli zamanlarda ortaya koyduğu başarının değişiklikler göstermesi, aynı işi diğerlerinin daha iyi yapabilmesi hep bireysel farklılıkların değerini ortaya koyar (Efil, 1985:166).

Performans değerlendirilmesinde çeşitli amaçlar gözetilmelidir: Personelin yeteneğini geliştirme, personelin performansını sınırlayıcı engelleri tespit edebilme, performansı iyileştirmeyi sağlayacak bir iş planı üzerinde uzlaşmaya varılması gerekir (Canman, 1993: 34). Belirtilen bu amaçların gerçekleşmesi ve değerlendirme sonuçlarının örgütün geleceği için kullanılabilmesi için, değerlendirmede tayin edilen standartların, ölçülerin buna uygun olması gerekir. Ayrıca değerlendirme sisteminin özendirici ve dlleyici olması, davranışsal ölçümlere dayanması, değişik kaynaklar kullanılarak, seçenekli veri sağlaması beklenir (Başar, 1995: 18).

Personelin performansını değerlendirmede genel olarak aşağıdaki yol izlenir:

Performans değerleme sürecinin başarıya ulaşması için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır (Sabuncuoğlu, 2000: 162). Daha sonra performans standartları belirlenebilir. Ama bu kolay bir iş değildir. Performans standartlarının, çalışma alanını belirleyen, ilkeli ve işin toplam performansını en üst düzeye çıkaracak yapıda olması gerekir (Canman, 1993: 37-38).

Çeşitli pozisyonlar için elde edilen standartlar, mümkün olduğu kadar objektif olmalıdır. (Newman, 1970: 376) Standartların belirlenmesinde şu iki soru önemlidir: “Neyin yapılması gerektiği?” “Nasıl yapılması gerektiği?” (Sabuncuoğlu, 2000: 163-164). Bu anlamda standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir.

Performans standartlarının;

-Geçerliliği esastır. Performans standartlarının uygulamada sonuçları bakımından geçerli olması gerekir.

-Geçerlilik hakim kılındığında görüş birliğine varmak kolaylaşır. Performans standardına tam bağlılığı sağlamak için esas olan, işi bizzat yapanla görüş birliğine ulaşmaktır.

-Geçerliliği ve kabul edilebilirliği kabul edilen bir performans standardı aynı zamanda gerçekçi olmak zorundadır. Bu sayede personeli ve yöneticiyi başarıya ulaştırır.

-Performans standartlarının kolayca algılanabilmesi ve tanımlanabilmesi de gerekir (Canman, 1993: 40-43).

Bundan sonraki aşamada değerlendirme periyotları belirlenir. Gerçek, sistemli bir değerlendirme, zaman alıcı ve masraflı bir iştir. Bu yüzden değerlendirme periyotlarının 6 ay ya da 1 yıl olması uygundur (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

Değerlemecilerin belirlenmesi de sürecin bir aşamasıdır. Böylesine önemli bir konuda sistemi, sonuçlarını bilen, değerlendirme konusunda eğitilmiş değerleyicilere ihtiyaç vardır (Sabuncuoğlu, 2000:170).

Performans değerlendirmesinin sonucunda ulaşılan yargı, performansı değerlendirilen personelle görüşme yaparak tamamlanır (Başaran, 1985: 145). Böylece işgörenin eksik olduğu noktalar tespit edilerek nedenleri ortaya konur. Sonuçta personelin eksik ya da



hatalı olduğu noktalar iyileştirilebilir. Personelin başarısını görmesi de onu görevini sevmeye ve daha yüksek başarı için güdülenmeye yönlentmektedir. Bu yüzden işgörenle görüşme sırasında onun başarısını ön plana almak, performansın eksik yönlerini yapıcı bir biçimde tartışmak gerekmektedir (Başaran, 1985:145).

Performans değerlendirmesinin daha çok personelin işi ile olan ilişkisinden elde edildiği için, kişilik ve yeterlik değerlendirmesinden daha önemli olduğu söylenebilir. Aslında performans değerlendirmesini diğerlerinden, diğerlerini de performans değerlendirmesinden ayırdetmek güçtür.

Performans değerlendirmesinin bu önemi en az özel yönetim kadar kamu idareleri için de söz konusudur. Bugün, kamu yönetiminde benimsenen yönetim anlayışı, hizmet üretme ve sunma biçimleri, vatandaşla olan ilişki, performans değerlendirmesini de etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde; kriterleri, ilkeleri tam olarak oturmamış, objektiflikten uzak, değerlendirme sonuçlarını personelle görüşmeyen ve aksaklıkların giderilmesi için çaba sarfetmeyen bir performans değerlendirme sistemi, kullanmaktadır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 288). Bu yüzden çağdaş örgütlere yakışır, bilimsel hüviyete sahip bir sistemin kamu yönetiminde de teşekkül ettirilmesi gerekir. Elbette bu değişikliğin olabilmesi yönetim sistemimizde bir idari reformu da gündeme getirmektedir.

#### **1.2.2.4. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme**

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme, çağdaş bir değerlendirme içingereklidir. Değerlendirme sistemi amaçlarla, sonuçlar arasındaki organik ilişkiden doğar. Örgütün belirlenen amaçları ile, ulaşılan sonuçlar arasında kurulan ilişki değerlendirmenin temelini oluşturur.

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme, aynı zamanda Peter Drucker'in geliştirdiği bir değerlendirme yöntemidir. Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme, değerlendirmeyi daha objektif ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi gerçekleştirmek, değerlendirmede personelin performans düzeyini ön planda tutmak,

değerlendirmede değerlendiriciler de etkili bir görev vermek” düşüncesi ile “Amaçlarla Yönetim” düşünce akımından esinlenerek geliştirilen bir yöntemdir (Canman, 1993: 28).

Amaç ve sonuçlarla değerlendirme amaçlarla yönetim düşüncesinin başarı değerlendirmesine uygulanmasından başka bir şey değildir (Canman, 1995: 110).

Modelde üzerinde durulacak sonuçlar, örgütün varlığı ve işleyişinin doğurduğu bütün sonuçlar değil, bunlardan yalnız amaçlarla ilişkisi olanlardır. Örgütün sözü edilen sonuçlara göre değerlendirilmesinde girdilerle sonuçlar, çıktılarla sonuçlar ve sonuçlarla amaçlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi olmak üzere başlıca üç yol izlenebilir (Tosun, 1981: 37).

Yöntemin geçerliliği öncelikle değerlendirilen personelin ve değerleyicilerin yöntemi anlamalarına bağlıdır. Değerlendirme süreci boyunca ast ve üst ortak toplantılar yaparlar. Bu toplantılarda örgütün amaçlar, amaç için benimsenen yol ve değerlendirmeye esas olan kriterlerin belirlenmesi (başarı ölçütleri) ve elde edilmek istenen sonuçların belirlenmesi gerekmektedir (Canman, 1993: 29).

Değerlendirme dönemi sonunda sonuçlar bu toplantı sonunda değerlendirilmelidir. Yukarıda takip edilen süreç, zaman alan ve maliyeti yüksek bir değerlendirme yöntemi olarak algılanabilir. Astlarla üstlerin her aşamada anlaşabilmesi, yeni dönemde amaçların, bazen ölçütlerinin ve sonuçların her defasında değerlendirilmesi eleştirilebilir olmasına karşın amaç ve sonuçlarla değerlendirme uygulaması giderek yayılmaktadır (Canman, 1995: 112).

Yöntemde karşılaşılan bir sorun da amaçların ve başarı ölçütlerinin saptanmasındaki zorluklardır. Bunun için özellikle amaçlara ilişkin bazı hususlara dikkat edilmelidir. Bunun için, amaçların ölçülebilir olması, değerlendirme süresinin belirlenmesi, açık ve kesin olması, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilecek olması, birden çok amaç veya ana-alt amaçlar ayırımının ve önceliğinin iyi yapılmış olması gerekmektedir (Canman, 1993: 29).

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirmenin kamu örgütlerinde uygulanışı birçok açıdan zordur. Kamu örgütlerinde amaçlar, değerlendirmeye esas olacak derecede somut değildir. Süreklilikleri ve gelecekte hangi noktada gerçekleşecekleri de belirsizdir.

Amaçların somut olmayışı, ne zaman amaca ulaşıldığının anlaşılmasını da engeller. Yasadaki tanımlamalar değerlendirmeye uygun somut amaçlar öngörmemektedir. Amacın gelecekte hangi noktada gerçekleşeceği de belirsizdir. Öte yandan ast-üst ilişkisinde, yöntemin uygulanmasında yapılan toplantı, ortak karar ve değerlendirmeler kamu örgütlerinde uygulanmamaktadır (Tosun, 1981: 38-44).

Öte yandan personelin işteki başarısını değerleyen, bu anlamda sonuçlarla amaçlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çıktılarının değerlendirilmesi de, çoğu zaman zordur. Kamu örgütlerinde üretilen hizmetin hizmetten faydalananlar üzerindeki etkilerini ve elde edilen çıktıları değerlendirmek için, ayrıca, etkili bir halkla ilişkiler çalışmasını gerektirir. Böyle bir halkla ilişkiler çalışması dahi sonuçları tam anlamıyla tespit etmeyi sağlayamaz.

Bu yöntem, demokratikliği, yönetime katılmayı gerektirmektedir (Ataay, 1990: 266). Bu açıdan da kamu örgütlerinde uygulanması, en azından yönetim sistemimiz açısından mümkün görülmemektedir.

#### **1.2.2.5.Örgütlenmeye Yönelik Değerlendirme**

Örgütlenmeye dönük değerlendirme ya da örgütlenmenin değerlendirilmesini açıklamak için, örgütü ve bir yönetim işlevi olarak örgütlenmeyi açıklamak gerekir.

Bir görüşe göre örgüt; “Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesi” (Turgut, 1986: 43) olarak tanımlanabilir. İnsanlar bir işi ya da iş grubunu tek başlarına yapamadıklarında işbirliği yapma gereği duyarlar. Her insanın kendisine özgü bir yeteneği vardır. İşbirliği, bu

yeteneklerin birleştirilmesi ve işin başarımında sonuca ulaşmak için kullanılır. Bireyler, sınırlı olan farklı düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Bireysel yeteneklerin çoğu zaman, tek başına işin başarılması için yeterli olmaması, insanların işbirliği yapmalarını gerektirmiştir.

Örgütten bahsederken bir araya gelmiş, aynı amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapan bir gruptan bahsetmek durumundayız. Personelin örgüt içindeki konumunu, yetki ve sorumluluk sınırlarını, ilişkilerini belirlemek gerekir. Bu, örgütün formal yapısını ortaya çıkartmak demektir. Formal örgütte, her işgörenin konumu yazılı olarak belirlenir. Belirlenen, aynı zamanda, farklı yeteneklerin nasıl ve ne şekilde kullanılacağıdır. Buna uygun elemanlar seçilir ve bütün parçalar yerli yerine konarak sistem tamamlanır.

Birey davranışlarını yönlendirmek ve denetlemek konusunda bütün girişimlere karşın, bireyin her zaman biçimsel örgütün istediği şekilde davranmadığı bir gerçektir. Bireyin davranışlarını, biçimsel örgütün normları dışında bireyin kişiliği, kültürü, işin niteliği, çalışma ortamı ve biçimsel olmayan örgüt normları etkiler. Sonuçta birey, biçimsel örgütün hoşlanmayacağı birtakım davranışlarda bulunabilir (Çulpan, 1978: 14).

Örgütün varlığı, aynı zamanda, amaçların kısa zamanda sistemli, planlı, dengeli ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilebilmesini de sağlar. Örgütün formal yapısı, işin başarımı için zorunlu olsa da, amacın gerçekleştirilebilmesi için bir araç olarak nitelendirilebilir.

Örgütlenme bir süreçtir. Bu sürecin üç adımı: işlerin belirlenmesi, kişilerin belirlenmesi ve ilişkilerin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 73). Sağlıklı bir örgüt için; amaç birliğine, işbölümü ve uzmanlaşmaya, birimleşmeye (gerektiğinde iş ve görevlerin, aralarındaki ilişkiler dikkate alınarak gruplandırılmasına), görev tanımlarına, hiyerarşiye ihtiyaç vardır (Turgut, 1986: 44-47).

Örgütün yapısını sadece formal ilişkilerle açıklamak yeterli değildir. Sistemin işleyişi formal yapı ile beraber informal ilişkilerin de sağlıklı olmasına bağlıdır. Çünkü

insanları, işlerini yaparken, iş dışındaki bazı sorunlardan sıyırmak, diğer insanlarla, işin gerekleri dışında ilişkilerden soyutlamak mümkün değildir. “Neo-klasik Örgüt Kuramı” işgörenin bu durumunu anlamakla, literatüre kazandırdığı “Doğal Lider” den işbirliği ve örgütsel amaçların daha iyi gerçekleşmesi adına faydalanılacağını belirtir (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 134-138). Bir örgütte birinci derecede önemli olan bireydir. Onun yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmak için onu önemsemek, ihtiyaçlarını bilmek ve bunların tatmin edilmesi gerekir.

Bireyin örgüt içindeki görünümü bakımından ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çeşitli örgüt modelleri geliştirilmiştir. Bunlar: “Dikey Örgüt Modeli” , “Yatay Örgüt Modeli” , “Dikey Kurmay Örgüt Modeli” , “Dikey Fonksiyonel Örgüt Modeli” gibidir (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987:146).

Örgütü tek başına anlamak da, yanılgılara sebebiyet verebilir. Örgütün işleyişi, aynı zamanda ilişki içinde olunan dış çevre ile de ilgilidir. Teknoloji de bu etkileşimin içindedir. Kısaca örgütü ve örgütün işleyişini çeşitli açılardan ve olaya etki eden çeşitli durumlardan yararlanarak değerlendirmek gerekir. Örgütü değerlendirmek aslında örgüt içindeki her işgörenin örgüte olan katkısını da değerlendirmek anlamına gelmektedir. Burada, işgören değerlemesinden farklı olarak ortaya konan işi, tek tek personelin katkıları ile değil, bir bütün olarak değerlendirmek gerekir.

Çeşitli örgüt modelleri, örgütü nasıl daha iyi kristalize edebiliriz ? Örgüte nasıl dinamizm kazandırabiliriz ? sorularına cevaplar aramaktadır. Örgütün başarısı, bir bütün olarak örgütü değerlendirmeyi de zorunlu kılmaktadır. Personel değerlendirilmesiyle bir ilişki kurulduğunda; belirlenen amaçların gerçekleşmesi adına personel değerlemesi tümevarım, örgütlenmeye yönelik değerlendirme ise tündengelim metodunu kullanır gözükmektedir.

#### **1.2.2.6. Sürece Yönelik Değerlendirme**

Herhangi bir gelişme, birçok işlemler ve birçok şartlarda gelişir. Süreç bu işlem ve şartların hepsidir (Genç-Demirdöğen, 1994: 181). Örgütün iş başarımında çeşitli

süreçler yaşanmaktadır. Değerlendirmeye süreç açısından bakıldığında, kapsamlı bir süreç modeline ulaşabiliriz. Bu modelin üç boyutu olarak: Değerlendirme öncesi, değerlendirme evresi, değerlendirme sonrası sayılabilir (Başar, 1995: 14).

Değerlendirme öncesi süreçte; örgütsel amaçlar, işgören özellikleri, nitelikleri, personel kaynakları, personel performans standartlarını belirleme, planlama, iş ve işgörenin durumu, zaman ve maliyet konuları ele alınır.

Değerlendirme evresinde; işler ve personelle ilgili performans hedefleri belirlenir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için neler yapılabileceği karara bağlanır. Performans değerlendirilmesi öncesi değerleyiciler, değerlendirilecek personel, değerlendirme zamanları gibi konular ele alınır.

Değerlendirme sonrasında ise; performansın değerlendirilmesi sonrası elde edilen sonuçların örgütün geleceği açısından nasıl kullanılacağına karar verilir. Personelin performansı ile beklenen performans arasındaki olumsuzlukların nasıl giderileceğine karar verme, iyileştirmeler yapma ve örgüt yapısını istenilen duruma getirebilmek için gerekli bütün faaliyetler bu aşamada gerçekleştirilir (Dicle, 1982: 26-27).

“Süreç değerlendirilmesi, görevdeki işlerin yapımı sürecindeki değişkenlerin, basamakların ve özelliklerin belirlenmesi, bunlar için ölçünler saptanması ve daha çok gözleme dayalı yöntemler kullanılması ile süreç ve süreci gerçekleştiren kişi hakkında yargıda bulunulmasıdır. Amaç, sürecin, kişinin, ya da her ikisinin değerlendirilmesi olabilmektedir” (Başar, 1995: 18).

Süreç değerlendirmesinde, değerlendirme sonucunda ulaşılan durum, sürecin, üretimin bitmesine bağlı olması bakımından belirsizdir. Aslında örgütte yaşanan süreç devamlılık arzietmekte, sistem döngüsü her yeni üretimde devam etmektedir. Bu açıdan her süreci tek tek takip etmek ve buna uygun değişimlerin yaşanması zor gözükmemekte, bununla beraber güvenilirliği de kuşkuludur. Çünkü sürecin her aşamasının izlenmesi, hem pratik hem de ekonomik olarak mümkün gözükmemektedir (Başar, 1995:19).

### **1.2.3. Değerlendirmenin Amaçları**

Her örgüt, sistemin ve faaliyet sürecinin nasıl işlediğini bilmek ister. İşlerin belirlenmesi, belirlenen işleri uygulayacak personelin belirlenmesi ve personelin örgüt içindeki ilişkilerinin belirlenmesi ile faaliyetine devam eden bir örgüt, personeli işe almadan, süreç sonuna kadar yapılanları bilmek ve gereken durumlarda çözümler üretmek zorundadır. Bu zorunluluk personelin değerlendirilmesini gerektirir.

#### **1.2.3.1. Personel Geliştirme**

Kamu personeli işe alındıktan sonra, değişen koşullara, teknolojik gelişmelere vb. koşul olarak sürekli geliştirilmek zorundadır. Personelin geliştirilmesi, özellikle yaptığı işle ilgili teorik ve pratik bilgiler kazandırma, örgüt içi ilişkilerde ileri derecede işbirliği ve uyum, kişisel amaçlarla örgütün amacını özdeşleştirme gibi personel verimliliğini artırıcı faaliyetlerini içine alır.

Personelin değerlendirilmesi, personelin görülen ve görülmeyen davranışlarının tespiti ve örgüte daha yararlı özelliklerin kazandırılması ya da var olan özelliklerin geliştirilmesi açısından önemli bir etken olacaktır.

Devlet Memurları Kanunu, değerlendirmenin amacını belirlemiştir. Buna göre, değerlendirme, memurların ehliyetlerinin saptanmasında, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanaktır (Akgüner, 1988: 67).

Örgüte yönelik eğitim, yani yetiştirme, yöneticileri daha bilgili ve kabiliyetli kılmaya çalışırken; geliştirme, yöneticileri, kendilerine, astlarına, içinde buldukları örgüte ve amaçlarına karşı daha duyarlı hale getirmeye yöneliktir (Dinçer-Fidan, 1996: 278). Örgüt içindeki personelin göreve hazırlanması, görevi en iyi bir biçimde yapabilmesi için pratik eğitim ve uygulama gereklidir (Tortop, 1992: 237). Hizmetlerin devamlılığı ilkesi bazı hallerde teknolojik ve işlevsel gelişme ve değişmelere bağlıdır. Personelin buna uygun özellikler taşıması ve kendini geliştirmesi gerekir. Başarı değerlendirmesi buna kaynak teşkil eder (Erdoğan, 1990: 153).

Personelin geliştirilmesi, –özellikle yönetsel personel açısından- karar verme, uygulama ve denetleme aşamalarında verimi artırıcı rol oynar. Sürecin düzgün işleyebilmesi yönetsel personelin, hizmetin planlanması, üretilmesi ve sunumu noktasında yeterli yetki ve sorumlulukla donatılmasına bağlıdır. Yönetim sistemimiz, hem personelin geliştirilmesi hem de kaliteli ve verimli hizmet üretiminde yeteri kadar hassas değildir. Bürokratik yönetim tarzı ve personelin geliştirilmesi hususunda çağdaş bilimin gerisinde bir yapı buna engel teşkil etmektedir.

Personelin geliştirilmesinde uygulanacak eğitim programları da önemlidir. Bu konuda uygulanabilecek çeşitli eğitim yöntemleri bulunmakla birlikte, özel sektör işletmeleri bu konuda çok daha hassas davranmaktadır.

Örgüt içinde başarı değerlendirmesi sonuçlarına dayalı daha fazla sorumluluk gerektiren işler için örgüt içinde aday personeli belirlemek ve personelin geliştirilmesi için temel oluşturmak gerekir (Baydar, 1995: 3).

#### **1.2.3.2. Başarı Ölçümü**

Başarı, personelin kendisine yüklenen görevleri yerine getirebilme derecesidir. Başarı ölçümü değerlendirmenin amaçlarından biridir. Başarının ölçülmesi, personelin eksik olan yönlerinin ortaya çıkartılabilmesi ve görevini, belirlenmiş standartlar ölçüsünde yerine getirip getiremediğini tespit etmeyi sağlar. Böylece personelin işteki gerçek durumu ortaya çıkar ve bu sonuçlara göre personelin ödüllendirilmesi ya da başarısızlığını gidermeye yönelik çalışmalar için kaynak teşkil edecektir. Başarı ölçüm sonuçları çerçevesinde, personelin ödüllendirilmesi, hem kendisinin hem de diğer personelin ediminin artırılması açısından önemli bir uygulamadır.

Başarı değerlendirmesi, personelin örgüte yaptığı görelî katkıyı belirleyerek, bireysel başarıların adil bir biçimde ödüllendirilmesini sağlar.



Ödül; başarıyı teşvik etmek amacıyla bir konuda başarı sağlayan veya bir yarışmayı kazanan kişilere verilen ekonomik, sosyal veya sembolik değer taşıyan karşılıktır (Demir-Acar, 1992: 277).

DMK'da "Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen devlet memurlarına bağlı ve ilgili bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içerisinde bir aylıkları tutarını, emniyet hizmetleri sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir..... hükmü bulunmaktadır (Tortop, 1992: 153).

İşgörenin elde ettiği ödülün artması, göstereceği çabayı ve sağlayacağı doyumunu artırabilir. Edim ile doyum arasındaki ilişkiyi, iş görenin ödülü algılama derecesi belirler. İş görenin algıladığı ödülü, ne oranda değerli buluyor ise edim ile doyumun ilişkisi oranında artar (Başaran, 1982: 185).

Yönetim sistemimizde ödül büyük ölçüde kanunda belirtildiği üzere nakdi olarak verilmektedir. Bunun yanısıra terfi ve diğer sosyal karşılıklarında da kullanılması gerekir.

Bunlar arasında; sözlü yada yazılı teşekkür etmek, taktirname vermek, izin vermek , para yada armağan vermek ve ikramiye ödemek gibi unsurlar yer alır (Yazıcı, 1987: 15).

Ödüllendirme mekanizması, kişinin verimliliği ve performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Başarının ölçülmesi bu mekanizmanın adil bir şekilde işletilmesine kaynak teşkil edecektir (Baydar, 1995: 7).

### **1.2.3.3. Başarının Geliştirilmesi**

Başarının değerlendirilmesi, sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir. Personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerin tamamlanmasını sağlar (Baydar,

1995:8). Yapılacak başarı değerlendirme çalışmasıyla personel, kendi hatalarını ve eksiklerini görebilecek ve amirlerinden sağlayacağı feedbacklerle kendini geliştirme imkanına kavuşacaktır (Dinçer-Fidan, 1996: 272). Değerlendirme personelin güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya koyacak tarzda yapılabilirse bu kişilerin gelişmeye gereksinme gösterdikleri alanlar da belirlenmiş olur (Ergun-Polatoğlu, 1992: 132).

Değerlendirme zamanları ve değerlendirme yönteminin personelin gerçek başarı ve performans durumunu ortaya koyabilmesi, başarının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu anlamda personelin durumunu ortaya koyan sayısal veriler, personeli, hem kendi içinde, hem aynı işi veya benzer işleri yapan diğerleriyle hem de belirlenen standartlar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Başarı, bu şekilde, çeşitli yollarla tespit edilen sonuçlara göre geliştirilebilecektir.

Personelin değerlendirilmesi, tespit edilen başarı verileri çerçevesinde, personelin eksik olduğu, düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenebilmesi için gereklidir. Aslında personel, Mc.Groger'ın Y teorisinde betimlediği (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 152) gibi işten kaçmaz ve sürekli daha iyi olma daha başarılı olma eğilimindedir.

Sonuç olarak, değerlendirme, personelin bireysel ve toplamda örgütsel başarısının maksimize edilebilmesi için gerekli olan alt yapıyı sağlamak için gereklidir. Böylece, personelin değerlendirilmesinin bir amacı da elde olunan veriler çerçevesinde personelin geliştirilmesini sağlamaktır.

#### **1.2.3.4. Personelin Potansiyelinin Belirlenmesi**

Personel, iş başarımında, bir çok şeyden etkilenir. Aldığı ücret, örgüt içi ilişkiler, yönetim tarzı, kendisine sağlanan diğer hakları, yönetime katılabilmesi gibi. Personelin ortaya çıkan başarısı çoğu zaman gerçek başarısı değildir. Kendinden ya da örgütten kaynaklanan çeşitli etkenler gerçek başarının ortaya çıkmasını engellemektedir.

Personelin gerçek başarısı, onun potansiyeli ile özdeştir. Personelin değerlendirilmesinden, sadece, ortaya çıkan başarı sonuçlarını değerlendirme anlaşılıyorsa ve buna uygun bir değerlendirme yöntemi kullanılıyorsa, personelin potansiyelini (gerçek başarı sınırlarını) tespit etmek ve bunu ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapmak mümkün olmayacaktır.

Bugün, özellikle özel işletmeler ve artık verimliliği daha fazla önemsemesi gereken (hizmet maliyeti ve kalitesi açısından) kamu yönetimi de personelin potansiyelini bilmek, ortaya çıkarmak ve potansiyeli kullanabilmek için gereken çalışmaları yapmak zorundadır. Özel işletmeler, rekabetin olduğu bir ekonomide personelinde meydana getireceği (potansiyelin tespiti ve ortaya çıkartılmasıyla) üretim artışı sayesinde emek maliyetini ve böylece toplam birim maliyeti düşürebilecek, rekabet gücünü artıracak ve amacı olan “kar maksimizasyonunu” sağlamada önemli bir avantaj elde edebilecektir.

Kamu yönetiminde üretilen hizmetin kalitesinin artırılması, maliyetin azaltılması gibi çalışmalar için de personelin potansiyelinin belirlenmesi gerekmektedir. Uygulanan değerlendirme yöntemi bunu sağlamalıdır. Böylece başarı değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk gerektiren işler için gerekli potansiyeli belirlemek ve hazırlamak mümkün olacaktır (Baydar, 1995: 8).

#### **1.2.3.5. Geri Bildirim**

Değerlendirmenin bir amacı da, elde edilen değerlendirme sonuçlarının personel üzerindeki etkilerini görebilmeye elverişli olmasıdır. Değerlendirme, sadece yönetimin tek taraflı yapmış olduğu biri iş değildir. Değerlendirmenin etkili olabilmesi iki yönlü işlemesine bağlıdır. Değerlendirilen personel, değerlendirme sonuçlarını ve sonuçların kendi üzerindeki olumlu ve olumsuz yansımalarını değerlendiriciye ulaştırabilirse, süreç tamamlanmış olur. Bu durumda değerlendirici, eğer ortada bir olumsuzluk varsa bunun kendisi ile ilgili olan yönünü görebilme imkanına kavuşur. Kısaca, personelin

değerlendirilmesi, iki yönlü işleyen bir süreci beraberinde getirir. Sürecin ikinci kısmı geri-bildirim'dir.

Geri-bildirim (Feed-back), işgörenin eylemleri sonucunda elde ettiği doyumun, ummasına, çabasına, performansına yansıyan etkisine denilmektedir. Geri-bildirim nedensel olumlu ve güçlü ise işin yinelenmesi gerektiğinde umma derecesi, çabası o denli artış göstermektedir (Başaran, 1982: 185).

Geri-bildirim, sistemde değerlendirmeler yapmanın, sistemin amaçlarına ulaşma derecesini belirlemenin aracıdır (Başar, 1995: 1-2). Geri bildirim etkili olabilmesi için; kapsamlı, belirgin, düzeltici, pekiştirici olmalı ve anında verilmelidir (Yalın-Hedges-Özdemir, 1996: 60).

Başarı değerlendirmesi, personelin gerçek iş başarımına karşılık ne beklediğini ortaya koyar. Çalışanların gördükleri işlerdeki başarı üzerinde geri-bildirimde bulunmaları, başarı motivasyonunu artırır (Baydar, 1995: 9).

Örgütte, personelden kaynaklanan sorunların belirlenip, çözüm kararlarının alınabilmesi için iş görenin değerlendirilmesi gerekmektedir (Başar, 1995: 2). Değerlendirmenin çeşitli aşamalarında geri-bildirim devrede olması gerekir. Çünkü aksaklıkların belirlenmesi, bu aksaklıkların bir an önce düzeltilmesini de gerektirmektedir. Bu ise etkin bir geri bildirim mekanizmasının işlerliği ile mümkündür.

#### **1.2.3.6. Personel Planlanması**

İnsan gücü planlanması, bir organizasyonun personel gereksinimlerinin sürekli ve uygun bir biçimde temin edilmesini sağlar. İnsangücü planlaması yapabilmek için ilk önce şimdiki durumun bilinmesi gerekir (Üçok, 1988: 133). Değerleme, istihdam edilecek yeni personel ile mevcut personelden nasıl faydalanılacağı konusunda bilgi verir.

Başarı değerlemesi ile insan gücü kaynakları incelendiğinde elde edilecek sonuçlar yada veriler, insan gücü planlanmasında kullanılabilir (Baydar, 1995: 9). İnsan gücü planlanması bu değerlendirme sonucunda yapıldığında daha doğru sonuçlara ulaşılabilir.

#### **1.2.3.7. İletişim**

Başarı değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim pekişir, bireysel amaçlar ve bilgilerin taraflarca bilinmesi sağlanır. Bu süreç, aynı zamanda değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına da yol açar.

İletişim, yöneticinin en uygun karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgileri toplamasına, çalışanların örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikayet, talep ve önerilerden yönetimin bilgi edinmesine hizmet eder (Yalçın, 1994: 227).

Örgüt üyesinin başarısının bildirilmesi, birey açısından önemlidir. Örgüt üyelerinin en çok yakındıkları, üstlerinin kendilerini nasıl değerlendirdiklerini bilmemektir. Başarısına ilişkin geri-bildirim olmayan örgüt üyesi hangi konularda yetersiz olduğunu kestirmede güçlük çekecek, ve kendisini geliştirebilmek için girişimde bulunmayacaktır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 206).

Etkin bir iletişim için yönetim anlayışının önemi büyüktür. Ast-üst ilişkilerinde biçimsel bir örgüt ve katı hiyerarşik bir kademelenme varsa, iletişim kanalları da bu hiyerarşi içinde oluşacaktır.

Bazı yöneticiler mecbur olmadıkça hiç kimseyle iletişim kurmak istemezler (Karagözoğlu, 1985: 68). İletişim sürecinin doğru işlemesi için merkezci yönetimlerin gevşetilmesi gerekir (Aktan, 1989: 115).

Etkin bir iletişim, personel değerlendirmesi, işten çıkarma, ödüllendirme ve yönetimin daha iyi karar alabilmesine yardımcı olur. Daha iyi bir örgüt işleyişi, üstün yetenekli iş görenin tanınması ve ödüllendirilmesi, başarı standartlarının geliştirilmesi veya

değiştirilmesi gibi birçok konuda geniş veri tabanı sağlar ve işleyişte değişime yardımcı olur.

### **1.3. Değerlendirmede Kullanılan Ölçütler**

Bir performans değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılan ölçütlerin, kişisel önyargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Buda, ancak, değerlendirilecek hususların ölçülebilir yada gözlenebilir olmasıyla mümkündür (Canman, 1993: 13).

Performans değerlendirme sisteminin etkili ve verimli olabilmesi için belirli kriterlere uygun olması gerekir. Lombardi, bu kriterleri şöyle sıralamıştır;

- 1- Adil bir değerlendirme
- 2- Kişiyeye uygunluk
- 3- Hedefe yönelticilik
- 4- Motive edicilik
- 5- Görevle bağdaşırılık
- 6- Kapsamlılık
- 7- Finansmana (ücrete) dayalılık
- 8- Süreklilik
- 9- Anlaşılabilirlik
- 10- Ölçülebilirlik (Baydar, 1995: 13).

#### **1.3.1. Adil Bir Değerlendirme**

Personelin işteki başarısının değerlendirilmesi amacıyla günümüze kadar pek çok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin kişisel önyargılardan arındırılması, daha objektif ve daha güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli çaba harcanmış ve harcanmaktadır. Her yöntem geçen zaman içinde yerini kendine göre daha gelişmiş bir yönteme bırakmaktadır (Canman, 1995: 108).

Hizmette yeterlik, tüm personel işlevinin nesnel (objektif) ölçütlere dayandırılmasıyla gerçekleşebilir. Personelin performansının (ortaya koyduğu işin, çalışmanın) yeterlilik ölçütüne göre değerlendirilmesi, bunun en başta gelen araçlarından biridir (Canman, 1995:121).

Personelin değerlendirilmesinde gerçekçi, ölçüme dayalı biçimsel kriterlerin kullanılmaması adil olmayan bir değerlendirmeyi beraberinde getireceği endişesiyle yoğun eleştirilere sebep olmuştur. Değerlendirmenin yukarıda belirlenen sebeplerle yanılığlara düşmesi konusunda gelen eleştiriler özellikle “ilgulinin faaliyetinin gözlenmesinde, kaydedilmesinde ve değerlendirilme kararının verilme şeklinde” (Yalçın, 1994: 94) dir. Yönetim sistemimizde yöneticilerin, personelin değerlendirilmesinde geniş bir takdir hakkı vardır. Sicil formlarının doldurulurken personelin doldurulma zamanındaki durumunun etkisi ve yöneticinin personel hakkındaki kişisel düşünceleri değerlendirme kararlarına etki edebilmektedir. Bir yıl içerisinde gözlemler kaydedilmemekte, gözlemlerin kaydedildiği bir değerlendirme sisteminde de, zaman faktörü, olayların öneminin değerlendirmede kullanılmasında insanı yanıltabilir, öte yandan değerlemecinin personel hakkındaki önyargıları yanılığlara sebep olabilir. Ayrıca değerlendirme kararının ilgiliye bildirilmesinde karşılaşılan zorluk ve yanılığlar yöneticinin kişisel yaklaşımları ve inisiyatif sınırlarını genişletmektedir.

Değerlendirilecek kişinin, değer yargıları ve kişiliğinden bağımsız olması gerekir. Objektif bir değerlendirme, değerlendirme sonucunda kesin olarak karar vermeyi kolaylaştırıcı etken olacaktır (Erdoğan, 1990: 127). Bununla beraber, kişisel değer yargıları ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman örgütlerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedir. Örneğin herkes tarafından başarısı kabul edilen işgörenler, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla, bile bile ve haksız bir şekilde zayıf olarak değerlendirilebilirler (Sabuncuoğlu-Tokol, 1989: 186). Değerlendirme sistemi iş ile ilgili davranışları değerlendirilmelidir. Yapılan işin gereği neyse, değerlendirme ölçütleri esas alınmalıdır. Cinsiyet, düşünce, inanç vb. faktörler dikkate alınmamalıdır (AÖF, 1988: 133).

Değerleme sisteminin, geçerliliği, güvenilirliği, homojenliği ve ekonomik olması adil bir değerlendirmenin ön koşullarındadır.

Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen, objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmamıştır (Sabuncuoğlu, 1994: 186).

Personelin aynı pozisyonda olan diğerleriyle arasındaki farkı, göstermiş oldukları performansın belirlenen düzeyde karşılaştırılmasıyla ölçülür. Değerlendirme sisteminin adil olmaması amaçlara yöneltmez, motive edemez ve personelin yönetime olan güvenini sarsar.

Öznel yorumlara neden olacak ölçütlerin yada niteliklerin değerlendirme kapsamına alınması, hata ve yanlışlıkları artıracığından, sisteme duyulan güveni azaltacaktır (Ataay, 1990: 241).

### **1.3.2. Kişiyeye Uygunluk**

Başarı değerlendirme sistemi, çalışanın kişisel yetenek ve potansiyeline ve iş başarısını sonuçlarına uygun olmalıdır. Personelin belirlenen hedefleri ona ulaşmayacak düzeyde olmamalı, rolü hedeflere ulaşmaya uygun olmalıdır. Örgüt yönetimi personelin yetenek ve potansiyelini öğrenip ona göre standartlar koymalıdır. “Çalışan birçok kişi geçerli bir başarı ölçütü saptanarak kendi yeteneklerinin değerlendirilemediğinden yakınmaktadır” (Ataay, 1990:278). Birçok durumda bu yakınma gerçekten değerlendirme sisteminden kaynaklanmaktadır.

Bugün çalışanların zihinsel ve bedensel yeteneklerini ölçmek büyük ölçüde mümkündür. Bir değerlendirme sisteminin etkinliği, personelin konumlarını, statülerini, yaptıkları işleri dikkate alarak, grup içinde değerlendirilmeleri ile doğru orantılıdır.

Bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinin değerlendirilmesi, bazı olaylara karşı eğilimlerinin tespit edilmesi ve davranışsal ölçümle ilgilidir. “Bireyin grup içinde, grup baz alınarak değerlendirilmesi ile hataların, başarılı denemelerin, tekrarlamaların,



hatırlama oranı veya bazı bilgileri kullanma yeteneğinin grup ortalaması ile karşılaştırılması yapılmış olacaktır. Kişileri fiziksel özelliklerine göre gruplandırmak sayısal olmamakla birlikte bu özelliklerin sayısallaştırılması da özel bir ölçü yöntemi ile mümkün olabilir (Erdoğan, 1990: 39-40).

Değerleme öncesi hedeflerin, aynı özellikleri taşıyan ve aynı işi yapan, statüleri aynı olan personele göre belirlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde standartları ve çerçevesi belirlenen kişiye uygun değerlendirme yöntemi daha gerçekçi sonuçlar elde etmemize olanak sağlar. Personelin yaptığı iş ve statüsü doğrultusunda belirlenen ölçüler ve değerlendirme, personelin yeterliliği ölçüsünde eğitim, yükselme, ödüllendirme gibi mekanizmalara da işlerlik kazandırır.

Örgüt içi iletişim sisteminin iyi işlememesi ve işgörenlerin kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmemeleri işgören değerlemesinden beklenen sonuçların elde edilmesini engeller (Sabuncuoğlu, 1994: 187).

### **1.3.3. Hedefe Yöneltilik**

Performans değerlendirilmesinin hedeflere uygun rehberlik edebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Örgütün benimsemiş olduğu yönetim anlayışı, personelin belirlenmiş olan hedeflere yöneltilebilmesi açısından çok önemlidir. Benimsenen yönetim anlayışı bir bütün olarak ele alındığında, örgüt içi hiyerarşi ve ilişkilerle beraber personel değerlemesinde kullanılacak yöntem ve değerlendirme yöntemi, sonuçları personelin performansına etki edecektir. Bürokratik bir yönetim tarzı, değerlemeye esas teşkil edecek derecede ölçüme dayalı olmayan bir değerlendirme, yöneten-yönetilen ilişkisinin biçimselliği ve genellikle yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir iletişim, hem doğru sonuçların elde edilememesine hem de örgütün var olma nedeni olan hedeflere yönelmede önemli problemler meydana getirebilir.

Günümüzde, özellikle işletmelerde, çalışanlardan daha fazla verim alınabilen, çalışanların-direkt yada dolaylı-yönetime katılabildiği ve ilişkilerin (ast-üst) karşılıklı

olarak fonksiyonel olduğu, iletişim kanallarının s¼rekli a¼ık olduğu bir y¼netim tarzı benimsenmektedir. Bu konuda y¼netim biliminde de ¼nemli gelişmeler yaşanmaktadır (Efil, 1988: 2).

Bireyin ¼rg¼t i¼erisinde kendisini bir ailenin ¼yesi gibi hissedebileceği, yeterli bir ¼cret ve sosyal haklara sahip olunan ¼rg¼tlerde, kişi ve grup performansı artacak ve elde edilen ¼ıktının -mal yada hizmetin- standardı y¼kselecektir.

Bu ¼erçevede performans değerlemesi gelişme ve amaca ulaşmada anahtar olabilmeli, ¼alıřanların terfi etmesi, ¼d¼llendirilmesi, ¼cretin artırılması gibi ¼retkenliđi artıracak hedefleri ortaya koymalıdır. Belirli zamanlarda standartlar değerştirilmeli ve bu değerlikleri personel, kendisi ve ¼rg¼t i¼in yararlı bulmalıdır. Eğer değerlendirme işlemlerinin sonu¼ları gerektiği gibi kullanılmazsa ¼alıřanlar tarafından ¼nemsenecektir.

Personelin değerlendirilmesiyle elde edilen sonu¼ların ( iřg¼ren değerleme) iřg¼rene bildirilmesi olumlu veya olumsuz tepkiler meydana getirebilmekle beraber, (Efil, 1988:187) personelin hedefe y¼neltilebilmeleri a¼ısından kullanılabilir. Motive edilmiş, yetenekleriyle uygun işte ¼alıřan, bilin¼li, ¼st¼n derecede bir ¼nyargıya sahip bir personel, değerlendirme sonu¼larını kendi a¼ısından değerlendirip başarısını artırma yoluna gidebilir.

#### **1.3.4. Motive Edicilik**

Değerleme sisteminin personeli motive etmek amacını da ger¼ekleřtirecek bir ¼zelliđe sahip olması gerekir.

¼alıřanların motivasyonunu y¼ksek tutmak i¼in, y¼neticiler, performans değerlendirmesinin potansiyel faydalarını ve b¼t¼n ayrıntılarını bilmek ve uygulamak zorundadırlar (Baydar, 1995: 5).

Çalışanların motivasyonu için, etkin bir iletişim, uygun bir ücret sistemi, güvenli bir çalışma ortamı, takdir edilme ihtiyacı, yükselme olanağının olması gerekir (Altınöz, 1990: 64-65).

Değerlendirme yöntemlerinin iş gören başarı ve verimini artırmayı, onları motive etmeyi amaçlayan bir önlem gibi kullanılma eğilimi uygulamada oldukça yaygındır (Sabuncuoğlu, 1994: 187). Fakat, değerlemede çalışanların, işlerine uygun yeteneklere sahip olmamaları ve gerekli eğitimin verilmemesi sebebi ile yöntemi etkisiz kılabilir.

Personelin örgüt içinde fayda ve tatmin duygusunu sağlayacak bir ortam, iş ve ilişki biçimi, motivasyonu etkileyecek ve buna uygun bir değerlendirme sistemi aynı zamanda, personelin yaptığı işin ve kendisinin örgüt için değerli olduğuna inanmasına ve performansının karşılığını almasına imkan hazırlayacaktır.

Yönetimin personelle ilgili önemli kararlarında, örneğin belli görev yerlerine yapılacak atamalarda, değerlendirme sonuçlarını dikkate alması, personeli, değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi bakımından çok önemlidir. Esasen, bir değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi için; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir isteklendirme (motivasyon), başarı yeteneği ve sığası (kapasitesi) görevlerin gerektirdiği nitelikler ve performans standartları konusunda açıklık gerekmektedir (Canman, 1995: 121).

Elemanlardan öfkeli tepkiler yerine verim elde etmek, işe bağlılıklarını artırmak, güç motive edilir insanları bile daha üretken ve uyumlu yapmak için başarının belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde hassas davranmak gerekir (Genç, 1987: 110).

### **1.3.5. Görevle Bağdaşırılık**

Personelin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin çeşitliliği, farklı işlerin yapıldığı ve farklı ilişkilerin, örgütsel yapılanmanın doğal sonucu olduğunu söyleyebiliriz. Bu anlamda her türlü örgüt için uygun bir personel değerlendirme yöntemi henüz bulunamamıştır. Bu açıdan değerlendirme sisteminin kendisinden

beklenen yararı sağlamasının bir koşulu da görevle bağdaşır olmasıdır. Bu çerçevede her örgüt için geçerli tek bir değerlendirme yöntemi olmadığı gibi aynı örgüt içinde farklı işler yapan bütün personelin de aynı kriterlere göre değerlendirilmesi doğru değildir.

Örgüt, belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için vardır. Genel amaç alt amaçlara ve örgütün büyüklüğüne göre alt amaçlar daha alt amaçlara ayrılarak örgüt içi görev dağılımı çalışanların uzmanlık alanlarına göre netleşir. Yapılacak işlerin tespiti (tanımlanması) ve uygun personelin istihdamı alt amaçların ve toplamda nihai amacın elde edilmesi için gereklidir. Tanımı yapılmış ve çerçevesi çizilmiş bir iş, kendine özgü bir niteliğe sahiptir. İşlerin zorluk derecesi büyük ölçüde işi yapanın kişisel durumuna bağlıdır.

Örgüt içinde işler birbirinden farklı bölümler halinde yürütülür. Örgütün büyümesi ve uzmanlaşma bölümlerin daha alt bölümlere ayrılmasını gerektirir. Her bölümün ve bu bölümlerde çalışan personelin değerlemeye esas olacak özelliklerinin farklı, kendine özgü olması nedeniyle ortak kriterler kullanılması adil olmayan durumlar meydana getirebilir. Bu açıdan örgütün değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin – zihinsel yada fiziksel- örgütün bölümlenmesine paralel olarak değişiklik göstermesi gerekir. Örgütün büyüklüğüne göre benzer işlerde çalışan personelin, aynı kriterlere göre, yani personelin uzmanlık alanına göre değerlendirilmesi daha objektif bir yöntem olacaktır.

Her mesleğin kendine özgü nitelikleri doğrultusunda değerlendirme kriterleri geliştirilmelidir.

### **1.3.6. Kapsamlılık**

Örgütsel yapının oluşumunda ilk aşama olarak yapılacak tüm işlerin ustalık, zorluk, nitelik, sorumluluk ve çalışma koşulları açısından analiz edilerek değerlendirilmelidir. İşler ayrı ayrı ve ayrıntılı olarak tanımlanmadıkça, işleri yapacak uygun kişileri saptamak, işe almak ve işin en iyi biçimde yerine getirilmesi sağlamak mümkün gözükmemektedir (Sabuncuoğlu-Tokol, 1989: 78).

Personelin yapacağı işin/işlerin bütün yönlerini, sorumluluk sınırlarını, zihinsel, bedensel gereklerini ve amaçlarını belirlemek gerekir. Böylece değerlendirme, amaçtan sapmaların (hataların) tespiti ve sorumlu personelin ona göre değerlendirilmesini sağlar.

Öte yandan, ölçüm sisteminin beklenen yararları sağlayabilmesi için önceden belirlenmiş stratejilere uygun bir şekilde tasarlanması da gerekmektedir. Böylece stratejilere ilişkin gelişmeler izlenebilir ve yapılanların performans üzerinde beklenen etkiyi (yararı) gösterip göstermediği tespit edilebilir. Ayrıca ölçüm sonuçları anlaşılabilir ve kullanılabilir hale getirilerek bilgiler sistemli bir şekilde yönetimlerce değerlendirilmelidir (Songur, 1985: 40-41).

Değerlendirmenin kapsamı, ne çok detaya inerek gereksiz bilgilere, ne de yetersiz ve düzensiz bilgiye sahip olmalıdır. Hazırlanan kriterler elde edilmek istenen sonuçların hepsini içermelidir (Taymaz, 1992: 158).

### **1.3.7. Finansmana Dayanmak**

Performans değerlendirme sistemi, ücret, ikramiye ve ödüllendirme gibi maddi, terfi gibi statü sağlayıcı içeriğe sahip olmalıdır. Böylece çalışanların motivasyonu ve elde edecekleri muhtemel faydaları kazanmaya yönelik çabaları artacaktır. Personelin performansı ile ücreti arasında bir ilişki kurulursa bu doğrultuda bir ödeme yapılabilir. Böylece personel daha iyi bir ücret için, onu elde etmeye yönelik performansını artırmaya çalışabilir.

Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme sonuçlarının ücretle ödüllendirilmesi, böylece artı maddi getirinin performansı artırıcı etkisini ortaya çıkarma yaklaşımı özellikle özel sektörde geniş bir kullanım alanı bulmuştur. Buna rağmen bugün, çeşitli nedenlerden dolayı başarıya dayalı ücret sistemi eleştiriye uğramaktadır.

İş başarımı ve ücret arasındaki ilişkinin giderek azalmasında çok sayıda etken rol oynamaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş başarımının belirlenmesinde kullanılan ölçütlerin yetersizliği
- Yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan yetersizlik
- Başarıya dayalı ücret uygulamasında engeller
- Kuruluşların büyümesi
- Üretim bölümleriyle hizmet bölümleri farkı
- Yeni örgüt yapıları
- Sosyal içerikli yararların fazlalaşması
- Başarının değerlendirilmesi sorunu
- Büyük kuruluşlarda güvensizlik ortamının oluşması
- İş gerekleriyle işgören niteliklerinin uyumu
- Başarının çok etmene dayandırılması
- İş yapılandırma
- Yönetimsel bilinçlenme (Ataay, 1990: 276-279).

Sistemin işlerliği, performans standartlarının objektif ve kesinliğine bağlıdır. Çünkü personelin elde ettiği maddi faydanın ölçüsü (miktarı), performansın standartlarla karşılaştırılması sonucu değerlendirilebilmesi için, standartların ölçülebilir, sayısal verilere dayalı olması gerekir. Bu şekilde veri elde eden ve matematiksel işlemlerin, veri toplama ve değerlendirme usullerinin zaman alması ve uzmanlığı gerektirmesinden dolayı gerçek anlamda performans- ücret ilişkisi saptanamamaktadır.

### **1.3.8. Süreklilik**

Değerlendirmede kullanılan ölçütler kadar değerlendirmenin periyodik zaman aralıkları da önemlidir. Uygulamada değerlendirme, işe yeni alınanların hariç bütün personel için yılda bir defa yapılmaktadır (Canman, 1993: 13). Bu şekilde bir değerlendirme daha çok değerlendiricinin hafızasına yöneliktir. Yönetici bir yıllık bir süre içerisinde personeli ile ilgili edindiği izlenimleri değerlendirir. Değerlendirmenin sayılabilir ve kaydedilebilir performans verileri içermemesi bazı mahsurlara yol açmaktadır. Bugün,

“Psikoteknik Yöntem”, çalışanların gizil veya davranışlarına akseden özelliklerini büyük ölçüde ortaya çıkarabilmekte ve verilerin sayısal dökümü sağlanabilmektedir.

Biçimsel olan (belleğe dayalı) bir ölçümün ortaya çıkaracağı hatalar bir yana, biçimsel olmayan bir değerlendirmede de yöneticilerin önemli bir zamanını ölçüme ayırması, hem diğer işlerin aksamasına hem de mali külfete sebep olabilir. Buna rağmen her iki tarzın olumsuzluklarını en aza indirecek bir yöntemin geliştirilmesi gerekmektedir.

Performansın periyodik olarak planlanması ve değerlendirilmesi, örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkisi olan çok önemli bir yönetim sorumluluğudur. Periyodik (sistemli) bir değerlendirme, personelin performansını artıracığı gibi personelin gelişmesini ve ilerlemesini de özendirir (Canman, 1993:61).

Ölçümlerin yeterli sıklıkta (yıllık, aylık, hatta günlük) düzenli ve zamanında yapılması gerekmektedir. Değerlendirme sürelerinin sıklığı ve kısalığı fazla zaman ve çaba gerektiren masraflı bir durum meydana getirebilir. Geçmişteki yöneticilerin isteksizliklerinin bir başka nedeni olan bu durum günümüzde bilgisayar destekli sistemlerle kolayca çözümlenebilmektedir (Songur, 1985: 48). Değerlendirmenin sürekliliği esas olmak koşulu ile örgütün yapısı, yöneticiye bağlı ast sayısı (denetim alanı) yöneticinin yeteneği ve kullanılan yöntemler değerlendirmenin periyodik aralıklarını belirlemektedir.

### **1.3.9. Anlaşılabilirlik**

İyi bir iletişim için değerlendirme sistemi anlaşılabilir olmalıdır. Değerlendirme kriterleri ve işlemleri, yönetici ve personel arasında rahatlıkla anlaşılabilir olmalıdır.

Çok fazla veri, fazla ölçüt içeren sistemler, bir sürü kayıt ve rapor arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Değerli değersiz her türlü bulguya zaman ayırma, sistemden yararlanma düzeyini azaltır (Songur, 1985:46). Bu nedenle sistem basit ve pratik olmalıdır. Değerleme yöntemi basit, kolay, anlaşılabilir ve herkes tarafından uygulanabilir olmalıdır (Sabuncuoğlu-Tokol, 1989: 133).

### 1.3.10. Ölçülebilirlik

Performans ölçümünde amaç bilgi sağlamaktır. Ölçümlerde elde edilen değerlerle, belirlenmiş olan performans kriterleri arasında, personelin geçmiş dönemdeki performansı ile şimdiki performansı arasında ve personelin aynı işi yapan diğerleriyle karşılaştırılabilmesi için (Songur, 1985: 35) başarı ölçütlerinin belirlenmesine, somut değerlendirme ölçütlerine ve subjektif faktörlere yer verilmemesine ihtiyaç vardır (Sabuncuoğlu-Tokol, 1989: 133). Elde edilen bilgi ve karşılaştırmalar, istatistiki yöntemler yardımı ile yeni bilgi ve yorumlara ulaşmak için kullanılabilir. “Ölçümlerin niteliği ve içeriği ölçülenin önemine, istenilenin çeşitliliğine, doğruluğuna ve güvenilirliğine göre değişebilmektedir” (Songur, 1985: 35).

Değerlendirmeler soyut bazı özelliklerin (zeka, dürüstlük, ilgi v.b.) sayısal verilere göre derecelendirilmesine dayanır (Canman, 1993: 168). Personelin performansının geçmiş ve gelecek arasındaki farkını objektif kriterlerle değerlendirmek gerekir. Yönetimin, personelin performans seviyelerini belirli ölçümlerle tespit etmesi ve buna dayalı bir değerlendirme yapması, personelin ne kadar iş yapabileceğini anlayabilmesi açısından önemlidir.

Performans sisteminin ölçülebilir özelliği sicil raporlarının düzenlenmesinde de önemlidir. Sicil raporlarındaki soruların ölçüme elverişli hale getirilmesi, ihtiyaca göre soru ekleme ve sorular için dereceleme yapma gibi yöntemlerle, performansla ilgili faktörlerin kıyaslanmasına da alt yapı hazırlar (Canman, 1995: 122).

Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak ta bazen önemli gelişmelerin gözden kaçmasına yol açabilir. Ölçümlerde her iki durumun olumsuzluklarını en aza indirecek orta bir seviyeye ulaşmak gerekir (Songur, 1985: 44).



İyi bir performans ölçüm sisteminin, personelin, kişisel nitelik, çalışma ve iş tutumu, kişiliği ve potansiyeli ile ilgili (Genç, 1987:109) tüm verileri elde etmeyi ve bunları değerlendirmeyi sağlayıcı bir özelliğe sahip olması gerekir.

Bütün bu kriterler, uygulanan personel değerlendirme yöntemini belirlemede kullanılmalıdır. Yöntem ve personeli değerlendirme sistemi gerekiyorsa zaman içinde yeniden gözden geçirilerek, yeterlik değerlendirilmesini gerçekleştirmek amacıyla personelin performansını nesnel (objektif) biçimde ölçmeye olanak kazandıracak performans standartları (zaman, miktar, kalite, maliyet standartları) görevlerin özelliklerini de göz önünde bulundurarak geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır (Canman, 1995: 122).

#### **1.4. Personelin Başarısını Etkileyen Faktörler**

Personelin performansı birçok nedenden dolayı değişebilmektedir. Çalışanların kişisel özellikleri ve yetenekleri, iş doyumu ve iş başarıma azmi, personelin örgüt içindeki konumu ve örgüt içi ilişkiler, örgüt-çevre ilişkisi performansı etkileyen etmenlerdir.

##### **1.4.1. Kişisel Yetenekler**

Personelin kişisel yetenekleri; zihinsel yapısına bağlı olan ve bedensel güç ve yeteneği şeklinde ikiye ayrılabilir. Genel olarak personelin inançları, tutumları, bireysel yaratıcılıkları, görsel durumu, hafızada saklayabilme ve algılama hızı, psikolojik yapısı, grup ilişkileri, yetenekleri, bilgi, ilgi, tutum, fiziksel güç vb. değişkenler kişisel özellikleri belirleyen faktörlerdir. Bu özellikler, bireyin başarısını belirlemektedir. Yetenekler zaman içinde değişime uğrasa da personelin değerlendirilmesinde kabiliyetin geçmişle bağlantısı, gelecekteki durumu hakkında da yaklaşık bir bilgi verir. Kişilik değerlemesinde bugün “psikoteknik” yöntemden faydalanılmaktadır.

Etkin yönetim ve performansın artırılması için kuruluş ve gelişme dönemlerinde kişi araç-gereç bütünleşmesi sağlanmalı; bu amaçla iş görenler bilgi ve yetenek yönünden

tanınmalıdır. Çalışanların kişisel özellikleri bilinmeli, örgütsel ilişkiler dengeli bir yapı içinde yürütülmelidir (Erdoğan, 1990: 11).

#### **1.4.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu**

Personelin başarı güdüsünün artması için her şeyden önce yaptığı işin, kişinin özelliklerine, kabiliyetine uygun olması gerekir.

İş görenin uyumunun saplanabilmesi, personelin özelliklerini bilmek ve ona uygun bir işle ilişkilendirilmesini gerektirir. (Aslında personelin istihdamında iş gerekleriyle alınan personelin özelliklerinin örtüşmesi gerekmektedir. Fakat özellikle kamu sektöründeki personelin istihdamında, kişisel özellikleri belirleyen testlerden ve yöntemlerden faydalanılmamaktadır.) Bu konuda da “Psikoteknik” yöntem gerekli verileri elde etme olanağı sağlar.

Başarı güdüsü, personelin işinden sağladığı maddi ve sosyal tatminlere de bağlıdır. Ödüllendirme, yeterli ücret, personelin önemsenmesi ve çeşitli şekillerde yönetime katılabilmeleri motivasyon ve güdülenmelerini sağlar.

Böyle bir uyumun olması halinde birey, işini yaparken çeşitli yönlerden kendisini geliştirecektir. İş yapma gücü ve arzusu artacaktır (Erdoğan, 1990:30). Örgütsel amaç ve çıkarların personel tarafından benimsenmesi ve personelin güdülenmesi sağlanırsa, verimlilik artar.

#### **1.4.3. Çevresel Etmenler**

İşgören her şeyden önce bir insandır. İşe girerken her gün emeğinin yanında kendi düşünce, özlem ve tutkularını da kendisiyle beraber getirmektedir. Örgüt-çevre etkileşiminin doğal sonucu, örgüt çalışanları çevreden etkilenir.

Personelin davranışları, olaylar karşısındaki etki ve tepkileri, çoğu kez duygusaldır (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 23). Verimli çalışan bir işgörenin beklenmeyen bir nedene bağlı olarak veriminde düşme izlenebilir.

Grup içi formel ve informel ilişkiler de örgütün ve dolayısı ile personelin başarısını etkilemektedir. Örgüt ve personelin başarısı, geniş ölçüde çevre ile kurulan ilişkilere bağlı olmakla birlikte, personel için dış çevre kadar iç çevre de başarı üzerinde etkili olmaktadır.

Bireyin davranışları, bulunduğu grubun dış çevre etkilerinden de etkilendiği için, grup dışı çevrenin yeteneklerin gelişmesi, bazı bilgilerin elde edilmesi açısından etkileyici olduğu açıktır (Erdoğan, 1990: 15).

Bireyin çevresinde meydana gelen bir değişme, kişinin alışkanlıklarında, yaşam biçiminde de bazı değişikliklere yol açacaktır. Bu durumda kişisel özelliklerle grup dışı çevre arasında ve örgütlenme biçimi arasında sıkı bir ilişki vardır. Grup-çevre uyumu personelin örgüt etkililiğini artırır.

Yöneticilerin, personelin hem psikolojik hem de sosyolojik özelliklerini bilmesi iş gören-iş, işgören-örgüt ve işgören-dış çevre ilişkilerinin ortaya çıkarabilecekleri olumsuzlukları giderebilmelerine ve personelin performansını artırmaya yönelik çözümler üretebilmesine alt yapı hazırlar. Örgüt üyelerinin grup bütünlüğünü sağlamak, kendilerini aileden bir gibi hissedebilmeleri konusunda bugün yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örgütün yapısı, kişilerin durumuna göre değiştirilebilmeli, düzeltme yapılabilmelidir. Böylece personelin performansındaki artış, daha kaliteli ve daha ucuz hizmet demektir.

#### **1.4.4. Örgütsel Etmenler**

Örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çalışma koşulları vb. faktörler bu çerçevede yer almaktadır (Baydar, 1995: 9). İş analizi, işbölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk dağılımı, iletişim kanallarının açık oluşu,

(Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 79) iş-işgören uyumu, yatay ve dikey ilişkilerin belirlenmesi, personelin performansını artırmanın temel koşullarındandır.

İşler planlanırken insan öğesi güçlü ve zayıf yönleriyle dikkate alınmalıdır (Aydın, 1985: 45). Örgütü oluşturan her birey örgütün yapısını, işleyişini ve gelişmesini etkilediği gibi, bireyler arası ilişki de benzer sonuçları etkileyecektir (Erdoğan, 1990: 14).

Örgütlerin etkili ve verimli düzeyde faaliyette bulunması, her Şeyden önce, aranan nitelikteki elemanların alınması, niteliklere uygun işlere yerleştirilmesi, başarılı olanların ödüllendirilmesi ve yükseltilmeleri ile mümkün olmaktadır (Canman, 1993: 13).

Örgüt içi formel ve informel ilişkiler personelin başarı düzeyini etkiler. Bu açıdan gerek özel sektör ve gerek kamu sektöründeki örgütlenme biçimleri hizmetin kalitesini ve maliyetini önemli ölçüde belirlemektedir. Yönetim sistemimizin önemli açmazlarından birisi olan bürokratik yönetim tarzı reorganizasyona ve yeniden yapılanmaya Őiddetle ihtiyaç göstermektedir.

## **2. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

### **2.1. Geleneksel Yöntemler**

Personelin değerlendirilmesi zorunluluğu, örgütlerde birçok değerleme yönteminin kullanılmasına ve yeni yöntemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bölümde açıklanacak olan yöntemler, daha çok geçmiş dönemde çoğunlukla geçerliliği ortadan kalkmış, uygulanan döneme ait yöntemlerdir. Geleneksel yöntemlerin genel karakteristiği, personeli, yaptığı işten çok, kişiliği ile ele alması ve değerlendirilmesidir. Buda değerlendirmede önemli hatalara yol açabilmektedir.

#### **2.1.1. Doğrudan Dereceleme (Sıralama) Yöntemi**

Bu yöntem, uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az kişinin çalıştığı iş yerlerinde uygulanma Őansına sahiptir.

Bu yöntemde değerlemeye tabi tutulacak kişilerin isimleri, önce, belli bir sıra ve esasa dayanmaksızın bir kağıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirici bunlar arasındaki en yetenekli ve başarılı personeli kağıdın sağ başına yazar. Aynı değerlendirici ikinci iş olarak bu kez de en az değer atfettiği elemanı seçip kağıdın sağ tarafından en alta yazar. Daha sonra sol taraftaki isimler arasından sırayla en fazla değer taşıyan eleman seçilir, sağ tarafta oluşan dizinin en basındaki ismin altına geçirilir. Değerleyici listede kalan bütün isimler için aynı yöntemi izleyerek sağ tarafta bir sıralama listesi elde eder (Sabuncuoğlu, 1994: 173-174). Yöntem son derece basit ve pratiktir. Ancak sıralar arasındaki başarı derecelerinin açık ve net olmaması yöntemin sakıncasını oluşturur (AÖF, 1988: 134).

### **2.1.2. Eleştirel Karşılaştırma (Puanlama) Yöntemi**

“Ölçme işleminin sayısal bir sonuca ulaştırılmasına veya gözlenen niteliklerin nicelendirilmesine puanlama denir” (Turgut, 1986: 191). Bu yöntemde değerlemeyi yapana, önceden hazırlanmış bir çizelge verilerek, her işgöreni bu çizelgeye göre değerlendirmesi istenir. Değerleyen, çizelgedeki her faktör için iş görene puan verir. Ve toplam puan, iş görenin değerlendirme notunu oluşturur. Yöntemin sakıncalı yönü, çizelgedeki faktörlerin işlere uygun olmaması halinde tam bir değerlendirme yapılamamasıdır (AÖF, 1988: 133-135).

### **2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Bu yöntem istatistikteki “normal dağılım eğrisinin” özelliklerinden faydalanılarak geliştirilen bir yöntemdir (Canman, 1993: 23). Bazı yöntemlerin uygulanmasında hata yapılabilme olasılığının fazlalığından genellikle yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimleri, değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara neden olmaktadır. Önceden kararlaştırılmış bir dağılım veya zorunlu dağılım bu hatayı azaltmak amacıyla uygulanmıştır (Ataay, 1990: 257).

Bu yöntemle grup normal frekans dağılımına göre sıralanır. Bu dağılıma göre ekibin %10'u çok iyi ve çok kötü, %20'si iyi ve kötü, %'i ise orta olarak değerlendirilir. Bu tür bir zorunlu dağıtım, değerleyeni, ekip üyeleri arasında daha titiz kıyaslama yapmaya ve uç noktalardaki puanları vermeye zorlar (AÖF, 1988: 135). Başka bir deyişle bu yöntemde, değerlendiriciler, değerlendirecekleri astlarını önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine göre dağıtmak zorundadırlar (Canman, 1993: 23). Zorunlu dağılım yönteminin temel karakteristiği, bir işgörenin başarısının, diğer işgörene göre belirlenmesidir. Ve görelî bir başarıdır (Ataay, 1990: 257).

Yöntemin sakıncaları ekip üyeleri arasındaki nisbi farkların belli olmaması (AÖF, 1988: 135) ve her örgütte iş görenlerin işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım göstereceği varsayımına dayandırılmasıdır (Canman, 1993: 23).

#### **2.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Sıralama yönteminin biraz daha değişik bir uygulaması, ikili karşılaştırma yöntemidir. Sıralama yönteminde bireyler değerleyici tarafından bir bütün olarak değerlendirilirken burada ikişer ikişer karşılaştırılması aradaki farkı belirler (Sabuncuoğlu, 1994: 174).

Bu yöntemin uygulanmasında tüm iş görenlerin isimleri ikişer ikişer kartlara yazılır. Her kart tek tek diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre üstün olan iş görenler işaretlenir. Bu karşılaştırma son karta kadar devam eder (Ataay, 1990: 256). Böylece herkes ikişer ikişer karşılaştırılarak nihai sıralamaya gidilir. Yapılacak karşılaştırma sayısını  $N(N-1)/2$  formülü verir. N personel sayısını gösterir (Yalçın, 1994: 92).

Bu yönteme göre bir işgörenin edimine benzer görevlerde çalışan işgörenlerin edimiyle tek tek karşılaştırılarak değer biçilmektedir. Böylece işgörenin ediminin kaç işgörenin ediminden daha iyi, kaç işgörenin ediminden kötü olduğu bulunmaya çalışılmaktadır (Başaran, 1985: 148). Kartlarla yaptığımız işlem sonucunda en çok işaretlenen işgöreni tespit edebiliriz. Bu en başarılı personeli gösterir. Toplam işaret sayılarına göre değer iş

görenleri sıralayarak ve işaretleri de puana dönüştürerek başarı sırası bulunur (Ataay, 1990: 257).

Bu yöntem oldukça zaman alan ve düşünme gerektiren bir yöntemdir. Karşılaştırılanların sayısı (N) ,  $N(N-1)/2$  kadar işlem yapmayı gerektirmektedir (Canman, 1993: 23). Bununla beraber personelin toplu olarak değerlendirilmesi, yani kişisel özelliklerinin yapılan işin özelliklerin ve değerlendirme ölçütlerinin belirsizliği yöntemin sakıncalı yönlerini oluşturur (Sabuncuoğlu, 1994: 175).

### **2.1.5. Sosyometrik Yöntem**

Bu yöntem belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan personelin birbirini değerlendirmesi esasına dayanan bir yöntemdir (Canman, 1993: 25). Yöntem ilk kez Amerikalı sosyolog J.L. Moreno tarafından geliştirilmiş ve bireyler arası sosyal ilişkilerin ölçülmesine yarayan bir araç olarak kullanılmıştır. Moreno, küçük gruplar içinde yer alan işgörenlerin birbirini yakından tanımaları sebebiyle aralarında sıkı ilişkiler kurulduğunu bu nedenle birbirlerini daha iyi değerlendirebileceklerini ve değerlendirmenin sosyometrik grafikler çıkartarak bunlar üzerinde daha anlamlı biçimde izlenebileceğini savunmuştur (Sabuncuoğlu, 1994: 175).

Yöntemde iş arkadaşları tarafından doldurulan formlar işgörenlerin en yakın üstleri tarafından gözden geçirildikten sonra kesin raporlar hazırlanır (Canman, 1993: 25). Ortaya çıkan sosyometrik grafikler aracılığı ile de kesin değerlendirmeyi yöneticilerin yaptığı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1994: 175).

Yöntemin uygulanmasında mesleksi yarışma ve kıskançlığın olumsuz etkileri olabilir. Örgütteki birey, statü için başkalarıyla yarışmak durumunda olduğundan, bir bireyin başarısı, başkalarının başarısızlığına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1982: 166). Bu durum iş arkadaşlarınca yapılacak değerlendirmenin, dikkat edilmesi gereken bir yönünü göstermektedir (Başar, 1995: 20).

### **2.1.6. Fonksiyonel Değerleme Yöntemi**

Yöntemin temeli işgörenin yüklendiği görevin gerekleriyle işgörenin yetenekleri arasında bir karşılaştırma yapılarak değerlemeye gidilmesine dayanır. Özellikle ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemine bir tepki olarak geliştirilen yöntemde farklı görevlerde bulunan personelin ortak bir ölçüte göre değerlendirilmesinin sakıncası üzerinde durulmuştur. Buna bağlı olarak elemanlar arası karşılaştırmalar yapmak yerine işin gerekleriyle personelin kapasitesi arasında karşılaştırmaya gitmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1994: 179). Yönetimin esası iş görenin yüklendiği görevin gerekleri ile iş gören yetenekleri arasında bir karşılaştırma yapılarak işgören başarısının ölçülmesine dayanır. İşin tüm fiziksel, düşünsel ve moral yapısı ve gerekleri ortaya çıktıktan sonra bu işlere işgörenlerin ne ölçüde uygunluk taşıdığına daha kolaylıkla saptanabileceği savunulmaktadır (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 235).

Bu yöntem özellikle yönetici personelin seçimi, yer değiştirilmesi ya da yükseltilmesi söz konusu olduğunda yararlanılabilecek en etkili yöntem olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1994: 181).

### **2.1.7. Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntemde bir değerlendirici olarak astların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını tespit ve değerlendirilmesi ile ilgili bir yöntemdir.

Yöntemde üstler değerlendirme dönemi içinde sistematik notlar alır ve değerlendirme için veri toplarlar. Yöneticiler astlarıyla ilgili ilginç ve kritik olayları kişisel fişler üzerinde kaydeder. Örneğin çok yoğun iş karşısında sinirli bir davranış gösterme, eğitim ve geliştirmeye karşı çıkma, işe karşı ilgisiz davranma, çalışmayı yavaşlatma gibi olumsuz davranışlar ya da işte başarı sağlama, işbirliğine yönelme, arkadaşlarına örnek olma gibi olumsuz davranışlar yakından izlenir ve not edilir (Sabuncuoğlu-Tokol, 1987: 236). Elde edilen sonuçlar 24 saat içinde yardımcılarına (astlara) iletilir ve onlarla bu konuda tartışılır. Fişteki bilgiler (kayıtlar) üstün yapacağı değerlemelere temel oluşturur (Yalçın, 1994: 131).



Kritik Olay Yöntemi ilk kez II. Dünya Savaşında ABD Hava Kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesi ile uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında işgören değerlemesi konusunda kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 1994: 181).

Kritik Olay Yönteminin diğer değerlendirme yöntemleri gibi belirli bir biçim ve zaman sınırlaması yoktur. Genellikle, temel ilke, olayların veya davranışın üst tarafından tespiti ve anında kaydedilmesidir (Ataay, 1990: 260).

Yöntem, astların başarı durumunu en nesnel biçimde yansıtması nedeniyle yararlı görülmektedir (Canman, 1993: 24). Ancak yöneticileri astların davranış ve hareketlerini çok yakından izlemeleri ve denetlemeleri gerekmektedir. Bu denetim öyle bir düzeye varabilir ki astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler (Genç-Demirdöğen, 1994: 162). Sürekli biçimde izlendiğini farkeden, bilen işgörenin davranışlarının bu psikolojik baskı ile değişebileceği söylenebilir (Ataay, 1990: 261). Ve hatta bu yüzden verimliliklerinde de düşme meydana gelebilir (Genç-Demirdöğen, 1994: 182).

Yöntemin diğer sakıncaları ise yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesi ve kritik olarak nitelendirilecek olaya ve davranışların seçiminin güçlüğüdür (Sabuncuoğlu, 1994: 183).

Geleneksel değerlendirme yöntemleri bir çok açıdan eleştirilmektedir. Aslında her yöntemin eksik ya da hatalı bazı yönleri olmakla beraber geleneksel değerlendirme yöntemlerinin genel karakteri genel olarak yönetime yöneltilecek eleştirilerin ortak noktasını teşkil eder. Geleneksel yöntemler çalışanların özelliklerini değerlendirir ve bu değerlendirme, kişinin sadakati, teşebbüs yeteneği, görünüşü, çalışma arkadaşları ile ilişkisi gibi birtakım subjektif ölçülere dayanır.

Geleneksel yöntemlerin ortak özellikleri arasında, değerlendirmenin gizli oluşu, çalışma yaşamında gösterilen performanstan çok, kişisel özellikler ve niteliklerin değerlendirilmesi, değerlendirilen personelin değerlendirme sürecine katılamaması,

değerlendirmelerin subjektif kriterlere dayalı olması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir (Canman, 1995: 119).

Belirtilen bu özellikler geleneksel değerlendirme yöntemlerinin geçerliliğini ve güvenilirliğini önemli ölçüde tehlikeye sokmaktadır.

Bunun yanında geleneksel değerlendirme yöntemlerinde kullanılan araçlar da yöntemlere yöneltilen eleştiriler arasındadır. Çünkü geleneksel değerlendirme araçlarının kapsamlılık, açıklık, nesnellik, geçerlilik, güvenilirlik düzeylerinin düşüklüğü, onların zayıf yönleri olarak verilmektedir. Ölçümler bu araçlarla yapılmıca, değerlendirmeye esas olacak veriler de bu araçların zayıflıklarını taşıyacaktır (Başar, 1995: 26).

Sonuç olarak personel değerlendirmesi gibi önemli bir konuda kullanılacak değerlendirme yönteminin örgüt için en uygun yöntem olması gerekir. Fakat gerek geleneksel yöntemlerde gerekse çağdaş yöntemlerde her zamana ve her örgüte uygun bir değerlendirme yöntemi tespit etmek mümkün değildir.

## **2.2. Modern Yöntemler**

Geleneksel yöntemlerin başarısızlıkları, personel değerlemede yeni arayışlara sebep olmuştur. Modern yöntemler, geleneksel yöntemlerin eksik taraflarını dikkate alarak, özellikle de personelin iş başarımını değerlendirme yolunu tercih etmişlerdir. Bugün modern örgütlerde kullanılan çok çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu bölümde bu yöntemlerin bazılarını ele almaya çalışacağız.

### **2.2.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi**

Bu yöntemde, değerleyen işgörenin işteki başarısını sorgulayan bir dizi ifade içinden o işgören için uygun olanlarını işaretler. Her ifadeye önemine göre, belirli ağırlıkta puanlar verilir (AÖF, 1988: 133). Cevaplarla ilgili değerlendirme, personel bölümü tarafından yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994: 183). Soruların ağırlıkları farklı olabilir

(Yalçın, 1994: 93). Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları hakkında bir bilgisi yoktur (Sabuncuoğlu, 1994: 183). Değerleyenlerin işaretlediği ifadelerin önünde bulunan ağırlıklı puanlar toplandığında, işgörenin toplam değerlendirme puanı ortaya çıkar (AÖF, 1988: 133). Yöntemde değerlendiriciler işgörenin başarılarını değerlendirmekle beraber, çalışmaları hakkında bir yorumda da bulunurlar (Genç-Demirdöğen, 1994: 162). Bu yöntem işletmelerde bölümler arası başarıyı belirlemede önemli yararlar sağlayabilir.

Yöntemin uygulamasının kolay olması yanında, bazı önemli sakıncaları da vardır: Sistemin kurulması, ağırlıklanması önemli bir sorundur. Ayrıca pahalı bir çalışma gerektirir. Çünkü, her iş veya iş grubu için ayrı bir kontrol listesi düzenlenmelidir (Ataay, 1990: 261). Yöntemin sakıncalarından biri de başarıyı ölçen ifadelerin yeterli olmaması veya ifadelere verilen ağırlıklı puanların yanlış olmasıdır (AÖF, 1988: 133). Ayrıca bu yöntemde “evet” veya “hayır” yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zor olabilir (Sabuncuoğlu, 1994: 183).

### **2.2.2. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Yöntem, Amerikan Ordusu psikologları tarafından, II. Dünya Savaşı sırasında Sıralama Yöntemiyle elde edilen sonuçların yaygın bir tatminsizliğe yol açması sonucu basit grafik ölçekli yöntemlerin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Ataay, 1990: 261). Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda, her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda deyim grupları yer almaktadır. Değerleyici her bir grup içinde, değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dördük işgörenin iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. (Genç-Demirdöğen, 1994: 162). Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilir (Ataay, 1990: 259). Hazırlanan cümlelerde başarıma, başkasının kararına uyma, düzenlilik, ilgi merkezi olma, bağımsızlık, bağlanmak, söz geçiricilik, kırıncılık, destekleyicilik, dayanıklılık kavgacılık vb. bütün kişilik özellikleri saptanmaya çalışılır (Başaran, 1985: 138). ( Bu, eğitim sektörü için olabilir)

Zorunlu seçim yönteminde değerleyiciler, işgörenin durumu belirtilenlerin hiçbirine uymasa bile, yine de en uygun terimi seçmek zorundadır. Değerleyiciler olumlu veya olumsuz terimlerin gerçek değerlerini bilmedikleri için değerlemenin sonucunu etkileyemezler (Ataay, 1990: 259). Bu nedenle Zorunlu Seçim Yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arındırılmış görülmektedir (Genç-Demirdöğen, 1994: 162).

### **2.2.3. Dereceleme Yöntemi**

Bu değerlendirme yönteminde, birey, bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine faktörlere göre değerlendirilir. Değerleme, belli bir dönem sonunda işgörenin çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri, tarafsız ve sistematik bir biçimde değerlendirilir. Değerlemeci bu faktörleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar.

Dereceleme Yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda faktör için form hazırlanır (Sabuncuoğlu, 1994: 176). Bu formda, personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında, onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da, pekiyi, iyi, orta, zayıf vb. gibi sıfatlar vardır. Her sıfata ayrıca birde sayısal değer verilmiştir. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilir. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir değerine oranla ne derece başarılı olduğu saptanır (Canman, 1993: 21-22).

Böylece benzer görevi yapan işgörenin edimleri birbiriyle karşılaştırılarak iyiden kötüye doğru bir değer sırasına konulabilmektedir (Başaran, 1985: 148). Yöntem, personelin grup içindeki yerini saptamakla beraber başarı durumu, gruptaki en iyi personelin başarısına göre şekillenir. Bu yöntemle elde edilen sonuçlar ücretlere yansıtılabilir.

Yöntemin bazı sakıncaları vardır: Değerlendirme formundaki sıfatları değerlendirmede bazıları için pekiyi görülebilen bir başarı, bazıları için orta ya da yetersiz görülebilir.

Bazende üstler değerlendirmede aşırılıklardan kaçınmakta ve ortalama bir yolu tercih etmektedirler. Ayrıca amirler astları değerlendirirken onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerin etkisinde kalarak, bütün niteliklerini benzer biçimde, olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Canman, 1993: 22).

#### **2.2.4. Davranışsal Gözlem Skalası**

Bu yöntem, daha sonra davranışsal boyutlar şeklinde kategorize edilecek kritik durumları tanımlamakla işe başlar. Davranışsal boyutların her biri genellikle 5-8 maddeden oluşmakta ve çalışanın performansını değerlendirmede kullanılmaktadır. Frekans analizi yapılarak, “en çok”, “hemen her zaman”, “en az”, “hemen, hiç” şeklinde değerlendirilir (Baydar, 1995: 28).

#### **2.2.5. Standart Değer Yöntemi**

Yöntemin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişiy uyumunu kolaylaştırmaktır. Gerek işletmeye girmek isteyenlerin gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm araçlarıyla değerlemek amaçlanır. Yönetimin temel amacı bireyleri iş ve işyerine uydurmak, aynı şekilde işgörelere yapabilecekleri işi yaptırmaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 232).

Değerlemede işgörelenin yetenekleri, sosyal ve teknik yönleri ve kişinin çevresi dikkate alınır. Bireyin yeteneklerini çeşitli testlerle tespit etmek mümkündür. İlerde daha detaylı açıklanacak olan testler “Psikotekniğin” inceleme konusudur. Kural olarak bir işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yetenekler belirlendikten sonra yapılacak testlerle her iş için gerekli çeşitli açılardan zihinsel ve bedensel yetenek testleri sonucu saptanan puanlar karşılaştırılır ve iş için uygun eleman tespit edilir. El becerisi, parmak kullanımı (koordinasyon yeteneği), ayakları kullanabilme ve bunların arasındaki koordinasyon (psikomotor) vb. bedensel yeteneklerdir. Algılama, karşılaştırma, hafıza yeteneği, dikkat (toplu dikkat, yaygın dikkat), ilişki kurma, sayısal ilgi, yaratıcılık vb. zihinsel yeteneklerdir. Testler sonunda, işgörelen aldığı puanlara göre uygun işe yerleştirilir.

Tekniğin önemli bir özelliği de ölçüme konu olan zihinsel ve bedensel yeteneklerin kişilikle ilişkilendirilmesidir. İnsanın kişiliği çevre faktörleri ve katılımı oluşur. Testler, kişiliğe ilişkin bulguları da ortaya koyar.

Standart Değer Yönteminde Psikoteknik test bataryaları hazırlanır. İşletmede ne kadar iş varsa o kadar test bataryası hazırlanmalıdır. Batarya bir bölgede, değişik işletmelerde çalışan fakat aynı işi yapan işgörenlere uygulanıp, uygulamanın sonuçlarına göre özel eşiklerin bulunması esasına dayanır (Erdoğan, 1990: 176). Bu eşikler personelin değerlendirilmesinde kullanılacak orta değerleri teşkil eder. Her iş için elde edilen orta değerler ile, test bataryası ile elde edilen personel puanları, onların hangi işte çalıştırılacaklarını belirlemede kullanılır. Buna göre bir iş için belirlenen standart puana ulaşamayan elemanların işe girme şansları hiç yoktur. Eşik yada sınır puanının belirlenmesi ve uygulanması bataryaya olan güvenilirliği artıracaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 239).

#### **2.2.6. Alan İncelemesi Yöntemi**

Yöntemin temel özelliği herhangi bir form doldurmadan yapılmasıdır. Personel bölümü ilgilileri değerleyen işgörenin bağlı olduğu yöneticisi ile görüşerek, bilgi toplar. Belli bir standart yoktur. Değerleyici yöneticiye işgörenin başarısı ve işi konusunda sorular sorar. Yalnızca başarı ile değil kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenir ve bunların düzeltilmesi için neler yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır. Değerlemede görevli uzmanlar (personel bölümü ilgilisi) yöneticileri ve işgöreni izleyerek değerlemeleri bu gözlemlerine göre yaparlar. Yöntemin uygulanması belirli uzman kişilerce yapılmaktadır. Bu nedenle yöntem, hem üstün hem de astın gelişmesine yardımcı olabilir. Bunun yanında herhangi bir bilimsel uygulaması da yoktur. Yöneticiler böylece daha rahat çalışma olanağına kavuşurlar.

#### **2.2.7. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim, kuruluşun gelişme hedeflerinin saptanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan olanaklarla, yöneticinin katkıda bulunabilmesi ve kendisini

geliştirmesi için duyulan gereksinmeyi birleştirmeye yarayan dinamik bir sistemdir (Tortop, 1990: 217). Başka bir ifade ile; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak işleri planlamak, elde edilen başarıyı dönem dönem gözden geçirmek ve işler yürütülürken ortaya çıkacak problemleri çözümlenmek amacı ile yöneticilerle astların sistemli bir şekilde ve belirli sürelerde bir araya gelmeleri ile ilgili faaliyetler bütünüdür (Dinçer-Fidan, 1996: 273). Amaçlara göre yönetimde üst ve astlar belirli dönemlerde amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte incelerler (Koçel, 1989: 348). Bu yöntemde amaç, çalışanların performansını ölçme ve değerlendirme yoluyla gelişmeye olanak sağlamaktır (Akal, 1992: 354).

Yöntem ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Drucker: “Her örgütte gerçek bir grup oluşturarak , bireysel çabalar ortak bir çaba içinde eritilmelidir. Örgüt üyelerinin her biri örgüte, diğerlerinden farklı bir katkıda bulunabilirler. Ancak, örgüt üyelerinin tümünün katkısı ortak amaca doğrudur” biçiminde örgüt üyelerinin amaç doğrultusunda çalışmalarını gerektiğini belirtilmiştir (Ataay, 1990: 264). Böylece örgüt amaçları ile personel amaçları arasında uyum sağlanarak; bir taraftan örgütün etkinliği artırılırken diğer taraftan da örgüt üyelerine üst seviyede tatmin sağlayacak bir ortam oluşturulabilir (Dinçer-Fidan, 1996: 273). Drucker’e göre amaçlarla yönetim; örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu öne sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacı ile geliştirilmiştir (Canman, 1993: 28).

Amaçlara göre yönetimin önemli bir aşaması, değerlendirmedir. Değerlendirmede, performansı ölçülen ve değerlendirilen kişinin kuvvetli ve zayıf yönlerinin birlikte ortaya konması asıl amaçtır. Çalışanın, hedeflenen performanslara kendi kontrolü dışındaki nedenlerle ulaşamadığı durumlar değerlendirme dışı bırakılır. Çalışanın zayıf yönlerini ortaya koymak ve bunları geliştirmeye yönelik yeni hedefler belirlemek, yöntemin önemli sonuçlarından birisidir (Akal, 1992: 355).

Amaçlara göre yönetim sisteminde asıl amaç, ölçüm ve değerlendirmenin çalışanların performansını geliştirmek amacıyla kullanılmasını sağlamaktır. Onurlandırma ve rekabetin üstün bir insan güdüsü olduğunu kabul eden bir görüşle geliştirilen bu

yöntemin, üst düzey yöneticilerinden en alt düzeydeki çalışanlarına kadar herkesi etkileyen ve performanslarını geliştiren etkili bir uygulama olduğu görülmüştür. Başarı gösteren personelin belirlenmesi ve dolaylı olarak ödüllendirilmesi de yöntemin özendiriciliğini arttırmaktadır (Akal, 1992:355).

Bu yöntemde kullanılan temel yaklaşım hangi düzeyde uygulanırsa uygulansın o düzeyin bir üst yöneticisi ile birlikte performansı ölçülecek kişilerin ortak katılımı ile çalışmalara yönelik performans hedeflerini belirlenmesi ve bir yılı kapsayan üçer aylık dönemler için yapılacak ölçüm ve değerlendirmelerle hedeflenen performanslara ulaşma ya da ulaşmama durumunun belirlenmesi ve sonuçlara dayalı bir ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır.

Amaçlara göre yönetimin başlıca özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Amaçlara göre yönetim her şeyden önce bir yönetim anlayışını temsil eder. Yönetimde, olayların arkasından gitme yerine geleceği tahminleyerek olaylara yön vermeyi öngörür.
2. Amaçlara göre yönetimin önemli bir özelliği de yönetime katılmaya imkan vermesidir.
3. Amaçlara göre yönetim bir planlama ve kontrol aracıdır. Planlama ve kontrol faaliyetleri üst ve astların ortak çalışması ile gerçekleştirilir.
4. Amaçlara göre yönetim iyi bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir.
5. Amaçlara göre yönetim personelin gelişmesine yardımcı olan bir süreçtir (Koçel, 1989: 349-351).
6. Amaçlara göre yönetim, örgütlerin saptanan amaçlara yönelmesini sağlar ve yanlış yörlünelere sapmasını önler.



7. Amaçlara yönelmiş yönetim, sorumlulukların geniş ölçüde devredilmesi ile ilgili ilkeleri kapsamına alır (Tortop, 1990: 218-221).

Amaçlara göre yönetim bir süreçtir. Ve bu sürecin dört safhasından bahsedebiliriz:

**Birinci aşama**, amaçların belirlenmesidir. Örgüt amaçları, ana amaçlar ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacak alt amaçları “amaçlar hiyerarşisi” şeklinde organizasyonun alt kademelerine kadar iner. Ana ve alt amaçlar birbirini tamamlayan, birbiriyle çelişmeyen, aynı zamanda örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bir araya getiren (Sabuncuoğlu, 2000: 183) bir özelliğe sahip olduğunda birinci aşama başarıyla yapılmış demektir.

Amaçlara göre yönetimin birinci safhası ile ilgili başlıca faaliyetler şunlardır: Uzun dönemli amaçların ve stratejilerin belirlenmesi, stratejik plan ve örgütsel performans amaçları, departman amaçları, alt kademelerin amaçları (Koçel, 1989: 352-253).

**İkinci aşama**, faaliyet planlarının yapılmasıdır. Faaliyet planlaması belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu safhada amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı kararlaştırılır (Koçel, 1989:356-357).

**Üçüncü aşama**, uygulama ve kendi kendini kontroldür. Bu safha yöneticilerin faaliyet planlarını uygulaması ve uygulama sırasında ortaya çıkacak sapmaları önleyecek tedbirleri almaları ile ilgilidir. Böylece yöneticiler kendilerini geliştirme imkanı bulurlar. Uygulama safhasında yöneticinin faaliyeti görmek, geri bildirimlerle elde ettiği bilgiyi de kullanarak aksaklıkların giderilmesine yönelik çareler bulmak, böylece eksikliklerini görmek ve kendini geliştirmek için çaba sarfeder (Koçel, 1989:357-358).

**Dördüncü ve son aşamada** periyodik değerlendirmeler yapılır. Belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşılmıştır? Bu aşamada ast ve üstler amaçların belirlenmesi aşamasında olduğu gibi sonuçları da değerlendirirler. Üst amaçlarla sonuçlar arasındaki ilişkiyi yola çıkarak aynı zamanda astını değerlendirir. Değerlendirme sonucunu ast öğrenmiş olur.

Astın amaç ve sonuç arasındaki farkın kendisinden kaynaklanan kısmı için kendini iyileştirme imkanına da kavuşmuş olur. Böylece bu aşamada amaçlara doğru gidişin ve performansın tüm olarak değerlendirilmesi gerçekleştirilmiş olur (Koçel, 1989:358-359).

Amaçlara göre yönetimin yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Yöneten ve çalışanlar arasında daha iyi ilişki ve iletişim sağlar.
2. Amaçlara göre yönetim, işlemin geliştirilmesi sırasında organizasyonun ve çalışanların amaçları yeniden farketmelerini sağlaması ve koordine etmesine yardımcı olur.
3. Çalışanın çalışmadaki amacının ne olduğunu bilmesini sağlar.
4. Yönetimin ve çalışanın performansları hakkında tartışılmasını sağlar
5. Performans standartlarının belirlenmesine olanak verir.
6. Planlama ve kontrol fonksiyonları daha işler hale gelir.
7. Oto kontrolü geliştirir.
8. Yöneticileri planlama yapmaya zorlar.
9. Sorunların daha kolay ve zamanında teşhisini sağlar (Koçel, 1989: 361-363).

Sonuç olarak, amaçlara göre yönetim, çalışanın katılımını ön planda tutarak çalışanı sorunlarını tartışmaya özendirir. Yönetim, çalışanın tam performansa ulaşmasında ona danışmanlık görevini yapar. Bu yöntem 1960 yıllarından sonra başarılı bir değerlendirme yöntemi olarak ele alınmıştır (Ataay, 1990: 266). Son yıllarda yönetime bazı eleştiriler getirilmiştir. Eleştirilerin çoğu, her değerlendirme dönemi başında astlarla üstlerin amaç ve

sonuçlar için yapacağı toplantıların çok zaman kaybına neden olacağı noktasındadır (Canman, 1993: 29). Yöntemin başka bir eksik yönü de amacın ne kadar başarılığının yanı sıra nasıl başarılığının da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 187). Bütün bu eleştirilere karşı, amaçlara göre yönetim uygulaması giderek yayılmaktadır (Canman, 1993: 29).

### **2.2.8. Psikoteknik Yöntem**

Psikoteknik, işgücünü verimli ve etkin kullanmayı amaçlayan çağdaş bir tekniktir. Bu teknik, insanı işe daha iyi uyarlamaya yarayan bilimsel ve objektif bir araçtır. Bir iş sisteminde en iyi verimi elde edebilmek için öncelikle bireyin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin sınırını bilmek gerekir. Bireyin ortaya koyduğu iş yalnızca görevin yerine getirilmesi değildir. Bunun yanında insana etki eden çeşitli faktörlerin de dikkate alınması gerekir. Bireyin yetenekleri ile işi arasındaki uyum ne kadar iyi ise başarı şansı da o kadar artacaktır (Efil, 1985: 165).

Günümüzde işletmeler başta personel seçimi olmak üzere eğitim, yükselme, işe uyarlama, ücretleme ve iş kazalarını önleme konusunda psikoteknikten çok boyutlu biçimde yararlanmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 1994: 183). Psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir. Bu yöntemle bireyin işindeki başarısının ortaya konması için, bedensel ve zihinsel özelliklerinin testler aracılığı ile ölçülerek işin fizyolojik yapısına uygunluğu araştırılır (Efil, 1985: 166). Psikoteknik ölçüm ve değerlemenin kendisine özgü özellikleri ve gerekli koşulları vardır. Kişi değerlendirme ve bazı bireysel özellikleri analiz etmek amacı ile geliştirilen psikoteknik yöntemin ölçü birimi, özel olarak hazırlanan bu testlerdir. Ancak test aracılığı ile ölçüm yapabilmek için bazı eşik değerlere gerek olacaktır. Başka bir ifadeyle test sonuçlarının yorumu için özel sınır değerlere ihtiyaç vardır. Testler aracılığı ile ölçüm, yorum ve kullanımına göre ya bireyi öz alarak değerlemeye yönelik olacaktır. Veya, bireyi özellikleri biline gruplarla karşılaştıracaktır (Erdoğan, 1990: 99).

#### **2.2.8.1. Psikoteknik Ölçümün Temel Yaklaşımları**

Bireysel özellikleri ölçüm ve yorumlamada psikoteknik yöntemin belirli temel yaklaşımları vardır.

**Birinci yaklaşım;** bireysel analizleri için kişinin değişik özelliklerini ölçmeye yarayan test bataryalarından yararlanır. Bireyin bir özelliğinin oluşum ve gelişimi başka yetenek ve özelliklerinin yardımı ile olacağı gibi, o özelliklerini de etkileyecektir. Bu çerçevede kişinin bir bütün olarak ölçümü ve yorumu yapılmaktadır. Bireyin bir bütün olarak değerlendirilmesinin bir faydasıda kişiler arası karşılaştırmanın daha anlamlı hale getirilmesi durumudur.

**İkinci yaklaşım;** bireyi bulunduğu ortama göre değerlendirmedir. Bu yaklaşımın temel mantığı bireyin çevresinin değişmesi ile bazı özelliklerinin de değişmesi ve iş ortamının özellikleri ile işgörenin sahip olduğu özellikleri saptamaktır. Böylece iş- kişi uyumunu sağlamaya yönelik bir değerlendirme yapılabilecektir.

**Üçüncü yaklaşım;** bireysel özellikleri sayısallaştırmadır. Bu, soyut olan bazı bireysel özellikleri ölçülebilir, sayılarla gösterilebilir duruma getirmektir. Örneğin, zihinsel özelliklerden zeka düzeyleri, öğrenme, birleştirme, ilişki kurabilme, hafızada saklama güçleri ölçülebilir hale getirebilmektedir. Ayrıca bireylerin bedensel yetenekleri de ölçülebilmekte ve kişiler arası karşılaştırmalarda kullanılabilir. Elde edilen sayısal sonuçlara ayrıca değerlendirme eşitlikleri konursa, birçok bireysel özellik anlamlı bir biçimde analiz edilebilir duruma getirilecektir (Erdoğan, 1990:50-54).

#### **2.2.8.2. Psikoteknik Ölçümün Araçları**

Psikoteknik ölçümün temel aracı testtir (Erdoğan, 1990:54). Test bataryalarını hazırlamadan önce bu testlerin işe uygun olmasına dikkat etmek buna göre test seçmek ve hangi tür yeteneklere gereksinme duyulduğunu iş analizleri ile saptamak gerekir. İş analizleri aracılığı ile iş profillerinin çıkarılması demek, her işin gerektirdiği bedensel ve düşünsel yeteneklerin saptanması ve işin yapımı için gerekli bilgi düzeyinin önceden belirlenmesi demektir (Sabuncuoğlu, 1994: 233).

Testin önemle vurgulanan iki yönü testin bir değerlendirme karşılaştırma ve tahmin aracı olması ve sonucun sayısal olması isteğidir (Erdoğan, 1990: 56). Bir test bataryasında yar alacak testler genellikle zeka, yetenek, bilgi, ilgi ve kişilik testlerinden oluşur (Sabuncuoğlu, 1994: 235). Psikoteknik ölçüm ve değerlemenin ikinci aracı test eşik değeridir. Testte bir puanlama vardır. Hangi esasa göre puanlanırsa puanlansın teste tabi olan adayların testten belirli puanlar almaları doğaldır. Ancak hangi puanların ne anlam taşıdığıнын bilinmesi gerekir. Aksi taktirde psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yapılamaz. Puanların anlamlı hale getirilmesi için sonuçların belli bir grupta karşılaştırılması gerekir. Akla gelebilecek en basit kullanılabilir değer test sonuçlarının ortalamasıdır. Böylece standart sapmalar bulunabilir ve elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaya göre yorumu önerilebilir. Belirlenen standart eşikler: yaş eşik değeri, başarı eşik değeri ve yüzdeleme eşikleri gibi yöntemlerle daha anlamlı hale getirilir (Erdoğan, 1990: 54-59). Böylece bireylerin işe uygunluğu bu puana göre belirlenmelidir.

Psikoteknik uygulamada genellikle kağıt-kalem ve aletli testler kullanılır. Aletli testler: algı ölçme cihazı, basit reaksiyon zamanı cihazı, karmaşık reaksiyon zamanı cihazı, yoğun dikkat ölçme cihazı, el-göz koordinasyon cihazı ve el sabitliği ölçüm cihazıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 239-241).

İncelediğimiz geleneksel ve çağdaş yöntemlerden çıkartılabilecek sonuçlar şunlardır:

**Geleneksel yöntemler**, personelin değerlendirilmesinde yapılan işe yönelik bir değerlemeyi amaç edinmiştir. Bu şekilde bir değerlendirme, personelin mevcut potansiyelini ve geçmişte kazandığı deneyimleri zihinsel ve bedensel yeteneklerini görememeyi beraberinde getirir. Personelin belli bir andaki işe yönelik durumu onu tam olarak değerlendirmek için yeterli olmamaktadır. Bu nedenlerle geleneksel yöntemler yavaş yavaş gözden düşmüş ve yetersizlikleri kanıtlanmıştır.

Personelin değerlendirilmesi çoğu zaman onun ücret, terfi gibi durumları ile açıklanmıştır. Oysa değerlendirme elde edilen bulgularla beraber ayrıca personel verimliliğinin artırılması ve eksik olan yönlerinin iyileştirilmesi, böylece personelin kar

maksimizasyonuna katkısının artırılması gerekir. Değerlendirme yöntemlerinin bu durumu, yöntemlerin önemini azaltmıştır.

**Çağdaş değerlendirme yöntemleri**, günümüzdeki yönetsel yaklaşımlara uygun gelişmelerle ortaya çıkmışlardır. Amaçlara göre yönetim bu gelişmeye yansıyan tam bir örnektir. Örgütsel ve yönetsel gelişmeyi amaç alan bu yönetsel yaklaşım, aynı zamanda bir yönetici değerlendirme yöntemi olarak da kullanılmıştır. Ancak bu yöntemde başarısız kalmıştır. Başarısızlık nedenlerinin başında yönetimin bireysel çabalarından çok, bir grup işlevi olması gelmektedir. Ayrıca çevresel etmenler ve sistemler başarıları etkilemektedir.

Başarı değerlendirme yöntemleri incelendiğinde özellikle günümüzdeki uygulamaların kapsam ve içerik geliştirdiğini gözlemlemek mümkündür. Ayrıca yöntemlerin uygulanma amacı değişmiştir. Başarı değerlemede sayısal yöntemler ilgi yitirirken kullanılma amaçlarının ilgi yitirmesinin de bunda rolü olmuştur. Başarı ile bağı zayıflayan ücret uygulamaları buna bir örnektir (Ataay, 1990: 227-228).

Değerlendirme yöntemlerinde personelin başarı düzeyi tespit edilirken bir karşılaştırma yapılmakta (ya diğer personellerle yada belirlenen bir standartla) ve belli nesnel ölçütler kullanılmaya çalışılmaktadır. Gerçek şu ki yöneticilerden (değerleyicilerden) kaynaklanan başarı değerlendirme uygulamalarında, bilerek hata yapma oranı gitmiş ve gerçekçi değerlendirme yapılamamasına neden olmuştur.

Bilinen ve uygulanan başarı değerlendirme yöntemlerinin çoğunda yalnızca işgörenin özellikleri değerlendirilmiştir. Bireysel kişilik özellikleri, endüstriyel uyum, ihtiras ve hevesler, bağlılık, korku ve endişelere kadar uzanmasına neden olmuştur. Ancak, bunların işi ne kadar etkilediği ve ne derecede doğru ölçülebilecekleri tartışıldığında sağlıklı bir karar verilememesi söz konusu olmuştur. Böylece başarı değerlendirme sistemlerinin bireysel kişilik nitelikleri ile birleştirilmemesi amacına yönelmiştir (Ataay, 1990:275-276).

Sonuç olarak, uygulanacak bir değerlendirilme yöntemi ve sistemi tüm yönetici ve çalışanların benimsediği ve uygulanmasına tüm örgütün katıldığı, ölçüm yöntemlerinde nesnel, nicel değerlendirmeler yanında öznel ve nitel değerlendirmeleri de içeren uygun bir ölçüm sistemi kurulması ve sürdürülmesi gerekir. Model geliştirme ve uygulanmasında teknik açıdan ölçümlerin niçin, nerede ve kim için yapıldığına bağlı olarak kullanılacak ölçüm göstergelerinin seçimidir. Sistemde yeterince çok, yineleyici olmayan, doğru, düzenli ve karşılaştırılabilir nitelikteki verilerle ölçülebilen ve gerçekten önemli olan göstergelerin kullanılması, personelin bir bütün olarak, sistematik bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir (Akal, 1992: 359-360).

### **2.3. Diğer Yöntemler**

Yukarıda belirlenen yöntemlere ek olarak aşağıdaki yöntemleri de kısaca ele almamız uygun olacaktır:

#### **2.3.1. Objektif Matris Yöntemi**

Objektif matris yöntemi J.L.Riggs tarafından 1970 yılında geliştirilmiş ve Oregon Verimlilik Merkezinde (ABD) uygulamasına geçilmiştir. Objektif matris, bir toplam performans göstergesi elde etmek için çeşitli performans göstergelerini ağırlıklandırma yöntemi ile bir arada değerlendiren bir performans ölçüm yöntemidir.

Yöntemin ana özelliği performansı belirleyen göstergelerin belirlenmesinde izlenen yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temeli, örgüt, grup yada bireysel çalışmalarda performansı etkileyen etmenleri en iyi bir biçimde o çalışmaları yürütenlerin bilebileceği, bu nedenle performans ölçütlerinin bu kişiler tarafından belirlenmesi görüşüne dayanmaktadır. Hangi etkinliklerin ve çabaların örgüt performansını olumlu olarak destekleyeceğini, hangilerinin etkisiz yada önemsiz olabileceğini çalışanlar çok daha kolay değerlendirebilirler. Her gruba has olan değişik iş özellikleri vardır. Bu özelliklere dayanarak örgüt performansını (grup performansını) etkileyen etmenlerin ayrılması mümkündür (Akal, 1992: 291-296).

### **2.3.2. Performans Geliştirme Programları Çerçevesinde Bir Performans Ölçüm ve Denetim Modeli**

Bu modelin amacı örgütsel performansın, belli bir performans ölçüm ve denetim modeli kullanılarak artırılmasını sağlamaktır. Bu modelle sağlanabilecek yararlar kısaca şöyle özetlenebilir.

- Performansı etkileyen konularda bilinçlenmek ve performans geliştirmelerine herkesin sürekli katılımını sağlamak,
- Performans ölçütlerinin belirlenmesine yönelik bir bilgi sistemi ve performans standartlarının ve ölçümlerinin geliştirilmesi için bir örgütsel akış süreci oluşturmak,
- Mevcut maliyet sistemleri ile teknik ölçümler arasında ilişki kurup, performansın yönlendirilmesinde kullanılabilir araçları zenginleştirmek,
- Verimlilik artırma tekniklerinin uygulanmasını sağlamak (Akal, 1992:311-324).

### **2.3.3. İstatistiksel Performans Ölçüm ve Denetim Modeli-Kontrol Şemalarının Kullanımı**

İstatistiksel Performans Kontrolü Yaklaşımında,

- Öncelikle ölçülecek özelliklerin saptanması gerekir. Sayılabilen her ölçüt analize katılabilir. Ancak şemalarda çok fazla göstergenin yer alması anlaşılabilirliği ve izlemeyi zorlaştırabileceği için kısıtlı sayıda gösterge kullanılmaktadır.
- Her gösterge için istatistikî yöntemlerle toplanacak verilere dayalı olarak ortalama değerler ve sapmalar belirlenir. Bu değerlerin ulaşılabilir performans yada ortalama gerçekleşmiş performanslara göre hesaplanması yönetimin görüşüne bağlıdır.



- Performans sınırlarının alt ve üst düzeyleri belirlenir. Bu düzeyler kontrol altındaki ölçütün istatistiki değişim sınırlarını verir. Kontrol sınırları, kontrol şemaları verilerini bilgiye dönüştürmede önemli bir rol oynarlar.

- Performans ölçütleri, düzenli olarak ölçülür ve ölçüm sonuçları şemalara işlenerek şemalar hazırlanır ve ilgililere sunulur. Şemaların hazırlanması için verilerin doğru olarak toplanması ve değerlendirilmesi gerekir.

- Performans gerçekleşmeleri izlenir, sapmaların nedenleri belirlenir, gerekli önlemlerin alınması sağlanır ve uygulama sürdürülür ( Akal, 1992:356-358).

#### **2.4. Personel Değerlendirmede Yeni Yöntemler**

Personelin değerlendirilmesi ile ilgili yukarıda açıklanan yöntemler yanında, bugün de kullanılan iki yöntemden bahsedeceğiz: “Değerleme Merkezleri Yöntemi” ve “Toplam Kalite Yönetimi”.

Günümüzde geleneksel yöntemlerin geçerliliklerini kaybetmeleri, çağdaş yöntemlerin de zaman zaman değerlendirme için yeterli olamamaları, personelin değerlendirilmesinde yeni yöntemlere olan ihtiyacı artırmıştır. Açıklamaya çalışacağımız yöntemler, insanı bir bütün olarak algılayan, aynı zamanda örgütün, işletmenin veya kurumun ayrılmaz bir parçası olarak görülen “her şey insanla beraber” ve “her şey insan için” temel felsefesinden yola çıkan yöntemler olma yolundadırlar. Personelin değerlendirilmesinde ortaya çıkan yeni yöntemlerde biraz daha insana yaklaşılmaktadır. Amaç, insanın çeşitli şekillerdeki tatmini ve bunun sonucunda insanın çeşitli özelliklerini keşfederek, ondan maksimum verim elde etmektir.

##### **2.4.1. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi**

Değerlendirme merkezleri yöntemi, personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansı yanında, gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin, yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman, 1995: 111). Yöntem özellikle yönetim

kademelerinde yer alanların, bireysel özellikleri ve potansiyelinin gelişimini belirlemede kullanılmaktadır (Ataay, 1990: 272).

“Bu yöntemde, personelin geçmişteki performansının, gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanılmaktadır” (Canman, 1993: 31). Örgütler bu yöntem sayesinde kendisinden faydalanabileceklerini düşündükleri personelin gelecekteki performans durumunu belirleme olanağı bulurlar.

Yöntemde değerlendirme için seçilen grup 3-4 günlük bir zaman içinde etraftan soyutlanarak çeşitli yöntemlerle sınırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 180). Yöntem uzman gözetiminde yapılır. Program bireysel yada grup olarak yürütülür. Grup olarak; örgütün çeşitli sorunlarının tartışılması, yönetim oyunları, kendi kendini değerlendirme, grubun diğer üyelerini değerlendirme biçiminde olmaktadır (Ataay, 1990: 272). Değerleyicilerin, adayları tek tek yada grup olarak değerlendirerek ulaşılmış oldukları toplu yargılar, değerlendirilen her aday için yeterli değerlendirmesine olanak sağlar (Canman, 1995: 112).

Değerleme merkezleri yönteminde, programa katılanlara çeşitli olaylar verilerek, bu bilgileri değerlemeleri istenir. Değerleme sırasında karar alma, işlem, işlem sırası istenir ve başarılı bir şekilde olayın sonuçlandırılması istenir. Adayların durumunu gözlemleyen değerlendiriciler, çeşitli yöntemlerle adayları değerlendirir ve sonuçları anında adaylara bildirir (Ataay, 1990: 272-273).

Yöntemin ortaya çıkışı ve kullanım alanı daha çok yönetici yetiştirme ve seçimi içindir. Değerlemede, kağıt-kalem testleri, görüşme, alıştırmalar kullanılmaktadır. Yöntemin temel felsefesi bilgi ve deneyimin yeteneklerle ilişkisini az olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Personele, işe alınırken uygulanan seçim yöntemi yetersiz olabilir. Değerlendirme merkezi yöntemi ile personelin çeşitli özelliklerini, potansiyelini ve performansını tespit etmek mümkün olacaktır (Ataay, 1990:273-274).

Yöntemin uygulamadaki sonuçları, istenilen personelin seçiminde, diğer yöntemlere göre daha başarılı olduğunu göstermektedir. Yöntemde örgüt içinde kendisini ortaya

çıkarmayan bazı elemanların tespiti mümkün olmakta, aynı zamanda bütün adaylar arasında bir fırsat eşitliği sağlanarak moralin güçlendirilmesine, aynı zamanda yükseltilecek olan personelin tespitine olanak sağlanmaktadır (Canman, 1995: 112).

Değerleme merkezleri yönteminin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Değerleyiciler normal bir görüşmeden daha çok veri elde ederler.
2. Değerleme sırasında daha doğal bir ortam oluşur ve adayların gerginlikleri azalır.
3. Yöntem sayesinde eğitim ihtiyaçları da belirlenebilir.
4. Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır.
5. Daha etkin iletişim sağlanır.
6. Çalışanlar bu yöntemle işe, farklı açılardan yaklaşmayı öğrenirler (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181).

#### **2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi**

İnsan faktörünün önemini kavrayan bilim adamları üretimin istenilen biçimde gerçekleşmesi için onun performansını artırmanın yollarını aramışlar ve asıl faaliyet konularını insan üzerinde yoğunlaştırmışlardır. İnsan faktörünün sadece maddi unsurlarla değil, bunun yanında manevi değerlerle de motive edilebileceği önemli bir gerçektir. Taylorizm'den, Amaçlara Göre Yönetim, Kalite Yönetimi ve Kalite Kontrol Çemberlerine kadar değişik aşamalar ve nihayet Toplam Kalite Yönetimi gibi kavramlar değişik yönetim felsefesi ve tekniği ile ilgili gelişmeleri gündeme getirmiştir (Efil, 1988: 2).

##### **2.4.2.1. Kalite Kavramı ve Toplam Kalite**

Kalitenin kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bununla beraber kalite ile ilgili bazı tanımları şu şekilde sıralayabiliriz:

Ishikawa'ya göre kalite, “kalite kontrolü uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmet vermektir” (Yamak, 1998:93).

Deming'e göre kalite, “herkesin sorumlu olduğu, kullanıcıyı tam tatmin eden, en ucuz değerdir” (Bickes, 2000: 30).

Crosby'e göre ise kalite, “ihtiyaçlara uygunluğun ölçüsüdür” (Yenersoy, 1997: 56).

Kalite, “bir mal ya da hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneğidir” (Şimşek, 2000: 32).

Kalite, “kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır” (Peker, 1993: 201).

Kalite, “müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriyi memnun etmektir” (Yamak, 1998: 85-86).

Yeni kalite kavramı, kalite problemlerinin cevaplarını sistemlerde değil, insanlarda aramaktadır. Kalite nasıl tarif edilmiş olursa olsun, sonuçta insanın mükemmelliğine dayanmaktadır (Değerlioğlu, 1996: 138).

Tanımların çokluğu kalite kavramının, insanların beklentilerinde, zaman içinde meydana gelen değişmelerin hızına ve kavramın çok boyutlu olmasına bağlıdır. Garvin'e göre kalitenin boyutları şunlardır: “Uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlülük, estetik ve itibar” (Akal, 1992: 28).

Kaliteyi etkileyen tüm unsurların kaliteli olması halinde, ancak bir kaliteden bahsedilebilir. Kalite; tüm çabaların ortak ürünü, bir bileşkesidir. Kalite bir toplamdır. Kalite ortak çabaların bir ürünüdür (Yamak, 1998: 99).

Toplam kalite yönetiminin odak noktası müşteri olduğuna göre, kalitenin tanımını yaparken de, müşteriyi referans olarak almak gerekir (Yamak, 1998:85-86). Kaliteyi müşteri belirler (Weaver, 1998: 204).

Toplam kalite yönetimi, “müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir” (Erol, 1994: 18). Modelde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır (Peker, 1993: 202).

Toplam kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak hizmetlerin kalitesi ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı söz konusudur (Özgen-Savaş, 1997: 81-84).

Toplam kalitenin temelinde bir ürün ya da hizmetin, hem üretim hem de tüketim süreçlerinde bütün ilgililerin mutlu olması hedefi yatmaktadır. Kaliteli hizmet için çalışanların kalitesinin yanı sıra standartların, yani kişilerin nerede, nasıl davranacağını belirten bir sistemin yardımı da gerekmektedir (Tavmergen, 1998: 60).

Müşteri odaklı bir sistem olarak, müşteri tatminini hedef alan toplam kalite yönetimi, gelecek yönetim uygulamaları kapsamında ayrı bir önem taşımaktadır. Kalite sisteminin işlerliği sadece bugün neyi yakaladığı ile değil, gelecekteki olası getirileri ile de ölçülebilecektir (Çelik, 1996: 92).

Toplam kalite yönetiminin başarısı için, müşteri tatmini ana hedef olmalıdır. Her kademedeki eğitim gereklidir. Her kademedeki katılım olmalıdır. Ekip çalışması

geliştirilmelidir. İletişim kanalları açık olmalıdır ve geri-bildirim mekanizmasına işlerlik kazandırılmalıdır (Özgen-Savaş, 1997: 86-87).

#### **2.4.2.2. Toplam Kalite ve Personel Değerleme**

Toplam kalite, hem ürünün kalitesini hem de ürünü ortaya çıkaranların kalitesini incelemesi yönüyle, aslında olaya etki eden personelin değerlendirilmesinde de etkili bir yöntem olabilmektedir. Kalitenin denetimi, ürünü ortaya çıkaran personelin de denetimi anlamına gelir. Yöntemde denetlenen, belirlenmiş standartlara uyması gereken ürün ve personel davranışlarıdır (Yamak, 1998: 99).

Toplam kalite yönetiminde çalışanların tatmini ve kalite arasında da bir ilişki kurulur. Bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili kurumsal bir yapı mevcuttur. Bununla beraber, örgüt yönetimi insan kaynaklarından memnuniyeti belirlemek amacı ile genel tatmin düzeyi ile ilgili, yönetim tarafından anketlerle bilgiler elde edilir ve değerlendirme yapılır. Sorular, örgütün değişik bölümleri bazında; verilen görevleri yerine getirme, motivasyon ve ait olma duygusu, geleceğe hazırlanma, grup içindeki çalışma istek ve becerisi, gelecekteki güçlüklerle başa çıkma becerisini kapsamalıdır. Araştırma sonuçları, personel yönetim ve geliştirme konusu sırasında dikkate alınarak insan kaynaklarının yeterliliğinde kullanılacaktır (Conti, 1998: 122).

Toplam kalite yönetimi, hataların ortaya çıkmasından önce, gereken tedbirlerin alınması yönünde bir yöntem benimseyerek personelin değerlendirilmesini de genel olarak diğer yöntemlerden farklı olarak çoğunlukla süreç öncesi ve süreç sırasında yapmaktadır (Demirkan, 1997: 206). Toplam kalite yönetiminde denetleme, daha çok nedenlerin değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşır. Bu denetim, sonuçların değerlendirilmesi ile sona erer. Ortaya çıkan aksaklıkların tespit edilmesi ve giderilmesi şeklinde bir değerlendirme esastır (Yenersoy, 1997: 78). Bu durum, devlet politikalarına yön veren sistemlerde uygulandığında, kamu sektöründe görülen “kaynak israfı”nın önüne geçilebilir (Demirkan, 1997: 207).

Toplam kalite yönetiminde kalite kavramı, bir işletmenin ya da kurumun bütünü için ele alınabildiği sürece anlamlıdır. Bu nedenle sistemde, personel değerlendirilmesinde gerekli alt yapı ve personel ihtiyaçları giderildiği sürece ve böylece personelin kendisini adamasıyla yeni bir boyut ortaya çıkmaktadır. Sistemde personelin örgüte maddi katkısından ziyade, belli süredeki üretim miktarı, standartlara uygun üretimin ötesinde toplam kaliteye olan katkısına bakılır. Ve değerlendirmenin ölçüsü bu olmaktadır. Başarı ya da başarısızlık, örgüt kültürü ile yoğrulabilmiş bir yönetim anlayışının da bir sonucu olarak personelin kaliteye olan katkısı ile özdeşdir. Personelin değerlendirilmesi ile yetki devri ve ödüllendirme, toplam kalite yönetiminde önemli bir yer tutar.

Toplam kalite yönetim sisteminde başarıyı en fazla etkileyen faktör “sistem” dir. Yönetimin güdülenmesi ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi “otokontrol” dür (Peker, 1993: 207).

#### **2.4.2.3. Toplam Kalite ve Katılımcı Yönetim**

Toplam kalite yönetimini müşteri odaklı hedef birliği ile, herkesin katılımını gerektiren, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunda, çalışanların, personelin ve sistemlerin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngören modern bir yönetim düşüncesi, felsefesi ve yaşam tarzı olarak da tanımlamak mümkündür (Demirkan, 1997: 89). Toplam kalite yönetimi, örgütün tüm üyelerinin, amacının müşteriyi memnun etmek, örgüt yapısında bunları yapmalarına olanak verebilecek şekilde olmasını sağlayacak bir kalite kültürünün oluşmasına ilişkindir (Ensari, 1999: 8-9).

Toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen ekip çalışmasını destekleyen ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesini temel alan bir yönetim anlayışıdır (Yamak, 1998: 156). Örgüt üyelerinin sisteme daha çok katılımı için, personele daha çok yetki ve sorumluluk verilmelidir. Böylece iş ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmeler yaşandığı gözlemlenmiştir. Toplam kalite yönetimi, katılmalı

bir yönetim sistemidir. Tüm çalışanların azami düzeyde katılımını öngörür. “Kalite Kontrol Çemberleri” toplam kalite yönetiminde, toplam katılımı sağlayan en önemli araç olarak kabul edilmektedir. Toplam katılım sürecinin sağlıklı işleyebilmesi, personelin iyi motive edilmesine bağlıdır (Demirkan, 1997: 70-78). Bugün bir örgütün toplam performansı örgüt üyelerinin çeşitli biçimlerde yönetime katılabilme derecesi ile ilgili bir düzeye gelmektedir. Bilimsel çalışmalar her geçen gün insanı daha iyi çözümleyebilecek veriler elde etmeye yönelik gelişmektedir (Efil, 1988: 2). Modern yönetimlerde insanı diğer girdilerden farklı algılamak ve çözümlmek, kamu örgütlerinde de özel sektörde de kaçınılmaz bir olgu olarak gözükmektedir.

#### **2.4.2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme**

Her örgüt kendisi için belirlemiş olduğu hedeflere ne ölçüde uygun hareket edip etmediğini belirlemek amacıyla değerlendirme yapar. Değerlendirmelerde genellikle somut, ölçülebilir, önceden belirlenmiş kural ve performans standartlarına uygunluk araştırılır. Oysa özdeğerleme kendine özgü bir niteliğe sahiptir.

Özdeğerleme, “bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir“ (Yamak, 1998: 210).

Özdeğerlemede, tüm sistem kapsam alanı içindedir. Bu durumda değerlendirme işi oldukça zor olmaktadır. Çünkü olayın içine bazı soyut kavramlar da girmekte, bu da tam ölçümü neredeyse imkansız hale getirmektedir.

Özdeğerlemenin başarısı için üç temel ögeye ihtiyaç vardır:

**Birinci öge**, organizasyonun ilerlemesinin değerlendirilmesi için bir “model” esas alınmalıdır. **İkinci öge**, “ölçüm” dür. **Üçüncü temel öge**, özdeğerlemeye uygun bir “yönetim” şeklindedir.



Özdeğerlemede gönüllü katılım esastır. Bunun sağlanması için özdeğerlemenin bir başka denetim gibi, üst yönetimin de değerlemeye inanması, katılımı ve desteği gereklidir (Ensari, 1999: 190-192).

Özdeğerlendirme, kuruluşun ne durumda olduğunu görebilmek için kendi kendine uygulayabileceği bir yöntemdir. Bu bakımdan toplam kalite programlarını başlatmış kuruluşların gerek ödül, gerekse ödüle başvurmada, durumlarını objektif olarak görmelerini sağlayan bir değerlendirme yöntemidir.

Özdeğerlendirme uygulaması sonucunda, kuruluş, kuvvetli ve zayıf yönlerini görür, iyileşmeye açık olanlarını belirler ve iyileştirme çalışmalarını başlatır. Gelişmeleri sürekli gözden geçirerek iyileştirme sonuçlarını değerlendirir (Yamak, 1998: 210-211).

#### **2.4.2.5. Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışı ve Toplam Kalitenin Etkileri**

Kamu sektörü dünyanın en büyük ve en eski sektörüdür (Yıldız, 1995: 77). Özel işletmeler gibi kamu sektörü de insanların ihtiyaç duydukları mal hizmetleri üretirler. Özel sektörün ürettiği mal ve hizmetten faydalananlar “müşteri”, kamu sektörünün ürettiği mal ve hizmetlerden faydalananlar ise “vatandaş” olarak tanımlanabilir. Gerek özel sektör, gerekse kamu sektörü mal ve hizmet üretirken doğadaki kıt kaynaklardan faydalanmaktadırlar. Bu açıdan, kaynakların verimli, etkin kullanımı esastır. Her iki sektör açısından da kaynakların bu şekilde kullanımı faaliyetin devam etmesi için zorunludur.

Kaynakların etkin kullanımı, devletlerin ekonomik anlamda devamlılığı için de zorunludur. Bu gerçek Amerika ve Avrupa ülkeleri gibi demokrasisi oturmuş ülkelerde “vatandaş” anlayışından “müşteri” anlayışına dönüşü beraberinde getirmiştir. Müşteri, bir malı ya da hizmeti en kaliteli, en ucuz ve en kısa sürede elde etmek ister. Vatandaş bir müşteri gibi algılamak, ona sunulan mal ve hizmeti de kaliteli ve ucuz üretmeyi, kısa zamanda ve kaliteli bir biçimde sunmayı gerektirmektedir.

Bugün ülkemizde yaşayan insanların çoğu, kamu sektörünün sunduğu hizmetlerden yakınmaktadır. Niçin kamu sektörü de özel sektör düzeyinde ve anlayışında hizmet sunamasın? Neden mal ve hizmetin kalitesini gittikçe iyileştirmesin? (Yıldız, 1995:77). Ve en önemlisi neden hizmet sunduğu insanları müşteri gibi algılayamasın? Bu sorulara cevap vermek hem kolay hem de zordur. Kamu yönetimi örgütü, çok büyük bir örgüttür ve hizmetin üretilmesi ve sunulmasında bazı güçlüklerin yaşanması da doğaldır. Kamu sektörünün sunduğu mal ve hizmetler, çoğunlukla ya kamusal mal (faydası bölünemeyen) ya da yarı kamusal mal özelliği taşır. Sapmalar özel sektörden daha fazla olmakla beraber kamu sektörü de verimlilik, etkinlik ekonomiklik, sosyabilite gibi işletmecilik ilkelerine uygun hareket edebilir.

Bu tür mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumunda ortaya çıkabilecek muhtemel güçlükler, adil ve amaca uygun bir hukuk sistemi ile, politika ve planlarla giderilerek etkin ve verimli kamu hizmeti üretilebilir ve sunulabilir. Mal ve hizmetin üretilmesi ve sunulması ayrı ayrı önemlidir. Mal veya hizmetin üretilmesindeki kalite kadar, sunumundaki kaliteye de önemsemek gerekir. Bugün ülkemizde insanların kamu hizmetlerinden yakınmalarının önemli sebeplerinden biri de, kamu hizmetinin sunulması sırasında ortaya çıkan güçlükler, daha açık bir ifadeyle kamu hizmetinin sunulma biçimidir. Vatandaşı müşteri gibi görebilmek sunulan mal ve hizmeti kaliteli bir biçimde üretmek yanında ona inebilmeyi, onun kamu hizmetinin niteliği ve sunumu ile ilgili düşüncelerini, beklentilerini bilmeyi gerektirir. Bu da iyi bir halkla ilişkiler çalışması ile mümkün olabilecektir.

Bu çerçevede, kamu yönetiminde “müşteri” esaslı bir anlayış etkin bir denetim mekanizmasını ve bu arada personel değerlendirmesini beraberinde getirmektedir. Çünkü yukarıda çerçevesi çizilen etkin, verimli kamu hizmeti, özel sektörden daha çok ve sistemli bir kontrolü gerektirmektedir. Bugün ülkemizde uygulanan personel değerlendirme yöntemi yukarıda belirtilen düşüncenin çok ötesinde bir konumdadır. Gerçekte iyi kontrol edilmeyen, değerlendirilmeyen bir çabanın, özellikle kamu örgütü gibi dünyanın en büyük örgütünde verimli ve etkin olabilmesi oldukça zor gözükmektedir.

Kamu hizmetlerinin yeterli ve etkili olması için, kamu hizmetlerinden faydalananlar arasında bir ayırım gözetilmemesi, kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli olması gerekir (Bilgin, 1995: 178-179). Yönetim sistemimizde belirtilen şartlara uygun hukuki bir yapı olmakla beraber sonuç istenildiği gibi değildir. Çünkü yönetim sistemimizde, hizmetten faydalananlar “müşteri” olarak algılanmamaktadırlar.

Ülkemizde bu durumun sebebi, yönetimin, vatandaş algılayış biçiminden kaynaklandığı gibi, vatandaşlarında yönetimle olan ilişkisinden de kaynaklanmaktadır. Vatandaşlar da gerçek bir müşteri gibi hareket etmemektedirler. Bunun sebebi, vatandaşların örgütlü bir toplum olmamaları, hizmeti nasıl istediklerini yönetime iletememeleri ve buna bağlı olarak da yönetimi etkileyememeleridir (Tortop, 1993: 123). Yani karşılıklı olarak bir iletişim problemi söz konusudur.

Son yıllarda batıda, kamu hizmetlerinde, maliyet, etkinlik ve kalite üzerinde önemli etkiler yapacak bir değişime tanık olunmaktadır. Bu değişimin temelinde özel bir yönetim biçimi olan “Toplam Kalite” anlayışı bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, örgüt yönetiminin, müşterilerin (vatandaşların), çalışanların ve aynı zamanda sermayedarların beklentilerine cevap vermelerini mümkün kılmaktadır. Bu anlayışla başarının, en iyi kalitede mal ve hizmetin, müşterinin istediği miktar ve zamanda ve en uygun maliyetten geçtiği anlaşılmıştır (Yıldız, 1995: 78).

Müşterinin (vatandaşın) beklentilerinin gerçekleşmesi, onun tatmini anlamına gelir. Kamu sektörü müşteri (vatandaş) tatminini ölçmek zorundadır. Bunun için, müşterilerin belirlenmesine, bilgi hedef ve ihtiyaçların belirlenmesine, ölçüm stratejilerinin hazırlanmasına, veri toplama analiz ve kaydetmeye, ve uygulamaların gözden geçirilmesine ihtiyaç vardır (Yıldız, 1995: 80-85).

Konumuzla ilgili olarak, A.B.D.’de Mart 1993’de başlayan ve altı ay süren bir çalışmanın sonuçları, kamu yönetiminde müşteri anlayışı ve müşteri tatmini açısından anlamlı sonuçlar içerir. (Geniş bilgi için bkz. Report of the National Performance Review, September 7, 1993) Buna göre:

Raporda, devletin ne yapması gerekir konusu üzerinde değil, nasıl yapması gerekir konusu üzerinde durulmaktadır. Hizmetin kalitesi için, mali sistem, personel sistemi ve yönetim sisteminin verimlilik ilkesine uygun bir yapıya kavuşturulması, düzenleyici önlemler alınması gerektiği belirtilmiştir. Belirlenen hedefin gerçekleşmesi için ayrıca, “bürokrasi kültürünün” değişmesi gerektiği belirtilmiştir. Yönetimin, bu olumsuzluğun giderilmesi için yeniliklere açık olması gerekmektedir. Yani, değişime hazır olunmalıdır. Hata yapmamak için sistemin tıkanmasını tercih etmek rasyonel bir davranış değildir.

Bu çerçevede çözüm önerileri şu şekilde özetlenmiştir:

1. Gereksiz kuralların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için; bütçe ve personel politikasını uygun bir hale getirilmesi, aşırı kurallardan kurtulma ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi gerekmektedir.
2. “Önce müşteri” anlayışına ihtiyaç vardır. Aslında bir demokraside müşteri ile vatandaş arasında büyük farklılıklar yoktur.
3. Personelin sonuç alma yönünde cesaretlendirilmesi gerekmektedir.
4. Daha az ile daha iyi devlet oluşturulmalıdır.

Sonuç olarak raporda “özel sektörün kendi koşulları için geliştirdiği ve kullandığı “toplam kalite”, “müşteri anlayışı” nın devlet yönetiminin kalbinde ve ruhunda da tesis edilmesi gerekir” denilmektedir (MPM, 1995).

### **3. KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE “BİTLİS VALİLİĞİ ÖRNEĞİ”**

#### **3.1. Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirmesine İlişkin Genel Bilgiler**

Personelin değerlendirilmesi belli bir dönem sonunda personelin yıl içindeki durumunun tespit edilmesi amacıyla yapılan planlı bir çalışmadır. Değerlendirmenin objektif kriterlere göre yapılması, personelin gerçek durumunu ortaya çıkartması ve değerlendirme sonuçlarının personelin gelecekteki durumu açısından kullanılması onun verimini önemli ölçüde etkileyecektir.

Personel değerlemesinin bu önemi değerlendirme sistemlerinin çeşitlenmesini ve yeni yöntemlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bugün bilinen onlarca değerlendirme yöntemi mevcuttur. Ülkemizde personelin değerlendirilmesi her yıl Aralık ayının ikinci yarısında ve sicil formları doldurulması yoluyla yapılmaktadır. Sicil formları memurun kişiliği ve çalışması ile ilgili çeşitli sorular içermektedir.

### **3.2. Araştırma Süreç ve Teknikleri**

Bu bölümün amacı, problemin seçiminden, araştırmanın yapılıp rapor edilmesine kadar uzayan araştırma süreçlerini, tekniklerini uygulama örnekleri ile tanıtmaktır. Bunlar, bilimsel yöntemin, araştırma yolu ile problem çözmeye uygulananın ayrıntılı açıklamalarıdır (Karasar, 1994: 53).

#### **3.2.1. Giriş**

Bu bölümde, araştırma sonuçları ile ilgili kavram, terim, ilke, teknik ve uygulamalar sunulmaya çalışılmıştır. Bunlar: problem, amaç (hipotez), önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımdır. Böylece bilimsel yönetimin ilk üç basamağı olan “güçlüğün hissedilmesi”, “problemin tanımlanması” ve “çözümün kestirilmesi” ne ilişkin uygulamalar verilmiş olmaktadır (Karasar, 1994: 54).

##### **3.2.1.1. Araştırmanın Problemi**

Personel yönetiminde personelin değerlendirilmesi önemli bir konudur. Bilimsel yönetim süreci içerisinde birçok değerlendirme yöntemi kullanılmış, fakat bugün bunların çoğu geçerliliklerini yitirmişlerdir. Pek çok ülkede personelin değerlendirilmesi ile ilgili yeni yöntemler uygulanmaya çalışılmaktadır.

Ülkemizde uygulanan personel değerleme yönteminin ise çağdaş personel yönetim biliminin gerisinde kaldığı söylenebilir (Canman, 1993: 97). Bunun sebepleri: personelin etkin bir biçimde değerlendirilmesine yeterince önem verilmemesi, değerlendirme-performans ilişkisinin yeterince anlaşılabilmesi ve benimsenen yönetim tarzı gibi etkenlerdir.

Ancak bu alanda (personel yönetim sistemimiz ve değerlendirme çalışmaları) ayrıntılı durum saptamalarına yeterince rastlanamamıştır. Oysa personel değerlendirilmesi konusunda dünyada ve ülkemizde personel değerlendirme yöntemleri ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların, durum tespiti yapılarak değerlendirilmesi ve yönetim sistemimizde personelin değerlendirilmesi yönteminin yeniden belirlenmesi için kullanılması kanımızca faydalı olacaktır.

### **3.2.1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmamız, personelin değerlendirilmesi konusundaki mevcut uygulamaları ve çözüm önerileri elde etmeyi amaçlamaktadır. Bununla beraber özellikle personeli değerlendiren sicil amirlerinin uygulanan değerlendirme yöntemi hakkında bilgilerini ve yöntem hakkındaki düşüncelerini öğrenmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla cevaplandırılacak sorular şunlardır:

Sicil amirleri, kuramsal bilgi ve yöntem bilgisi hakkında kendilerini ne kadar yeterli hissetmektedirler? Personel değerlendirme yöntemini yeterli bulmakta mıdır? Değerlendirme yöntemi ve bu yöntemin uygulanması ile ilgili ne düşünmektedirler? Değerlendirme yöntemi adildir ?

Araştırmanın hipotezi : “Kamu Personel Yönetimi” nde, yönetsel görevde bulunan sicil amirleri personel değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme yöntemleri ve kendi kullandıkları yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip değildirler. Bununla beraber personelin değerlendirilmesine gereken önem verilmemektedir.”

### **3.2.1.3. Araştırmanın Önemi**

Kamu Personel Yönetimi’nde personelin değerlendirilmesi çalışmaları yılda bir kez ve herhangi bir sayısal veriye dayanmaksızın yapılmaktadır. Bununla beraber sicil amirlerinin personel değerlendirmesine ilişkin sistemli bir eğitimden geçmediği görülmektedir. Bu ise değerlendirmeden elde edilecek sonuçlara ulaşılamamasına neden

olabilir. Personelin değerlendirilmesi işlemi ve değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağı, çoğu zaman personelin başarısını etkilemektedir. Bu açıdan, kullanılan yöntemin, örgütün yapısına, amaçlarına ve diğer özelliklerine uygun olması gerekir.

Araştırma kapsamı içinde sicil amirlerinin personel değerlemesi hakkındaki görüşleriyle, personel değerlendirmesinde ortaya çıkan sorunlar arasında bir bağ kurulmaya çalışılmış, böylece bu araştırma ile personel değerlendirmesine ilişkin bilimsel ve idari çalışmalar için bir veri teşkil etmesi umulmaktadır.

#### **3.2.1.4. Araştırmanın Varsayımları**

1. Ankete katılan sicil amirlerinin kendilerine yöneltilen anket sorularına samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırmada başvurulan sicil amirlerinin görüşleri ve taranan kaynaklar araştırma evrenini temsil etmekte ve araştırma için yeterlidir.

#### **3.2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Bitlis valiliğine bağlı kurumlarda görev yapmakta olan sicil amirleri ile sınırlıdır.

Kamu iktisadi teşebbüsleri, belediyeler, niversite birimleri, meslek kuruluşları ve bağlı kuruluşlar kapsam dışında bırakılmıştır.

Yöntem olarak araştırma, genel tarama modeli çerçevesinde, literatür tarama ve anket tekniği ile sınırlıdır.

#### **3.2.2. Yöntem**

Bu bölümde, araştırmanın ve böylece de araştırma raporlarının “yöntem” bölümünde yer alan bilgiler, ilgili kavramlar, terimler, ilkeler, teknikler ile uygulamaları verilmeye



çalışılmıştır. Bunlar: araştırma modeli; evren ve örneklem; veriler ve toplanması; verilerin işlenmesi, çözümü ve yorumlaması'dır.

Böylece, bilimsel yöntemin dördüncü ve kısmen de beşinci basamakları olan “sınayıcıların belirlenmesi” ile “deneme ve değerlendirme” ye ilişkin uygulamalar verilmiş olmaktadır (Karasar, 1994: 75).

### **3.2.2.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada, sicil amirlerinin uygulanmakta olan personel değerlendirme yöntemi hakkındaki düşünceleri ve yeterlilikleri ortaya konulacağından tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modeli geçmişte oluşmuş veya hala devam eden bir olayı, olduğu şekilde tasvir etmeyi ve tanımlamayı amaçlar. Bilinmek istenen şey vardır ; ama önemli olan onu uygun şekilde gözleyip belirleyebilmektir” (Karasar, 1991:77).

Araştırmada personel yönetimi ve personel değerlendirme yöntemleriyle ilgili kaynaklar taranmıştır. Bu konuda sınırlılıklar bölümünde belirtildiği gibi sicil amirlerine konuyla ilgili anket uygulanmıştır.

### **3.2.2.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni Bitlis ili sınırlarında bulunan çeşitli yönetim düzeylerindeki sicil amirlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini Bitlis merkez ilçede bulunan çeşitli yönetim düzeylerindeki sicil amirleri olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırma Bitlis Valiliğine bağlı birimlerin; Mülki İdare Amiri, Mülki İdare Amir Yardımcıları; Daire Başkanı, Daire Başkan Yardımcıları, Şube Müdürü gibi sicil amiri konumunda olan yönetsel personel baz alınarak yapılmıştır.

### **3.2.2.3. Verilerin Toplanması**

Sicil amirlerinin personel değerlendirme hakkındaki düşünceleri ve yeterlilikleri ile ilgili bu araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır.

Daha sonra, kapalı ve açık uçlu olmak üzere ; sicil amirlerinin kişisel bilgileri, uygulanan personel değerlendirme yöntemi hakkındaki bilgileri ile ilgili 27 sorudan oluşan anket sicil amirlerine uygulanmıştır.

Anketler ilgili sicil amirleri ile doğrudan ulaştırılmış, 89 sicil amirinden 53 tanesi ile birebir görüşme yapılmış, 36 sicil amirinin anket sonuçlarını cevaplayabilmeleri için de bir hafta süre tanınmıştır. Çeşitli sebeplerle bu süre içinde cevap alınamayan sicil amirlerine tekrar gidilmiş ve cevaplamaları için bir hafta daha süre verilmiştir. Her ne kadar sicil amirlerine anket formları tek tek ulaştırılmaya çalışılmışsa da izin, rapor gibi durumlardan dolayı herkese ulaştırıldığı halde, cevap vermek istemeyen, vaktinin olmadığından yakınan, ihmalinden anket formlarını getirmeyen sicil amirleri de olmuştur.

### **3.2.2.4 Verilerin İşlenmesi, Çözümü Ve Yorumlanması**

Literatür tarama tekniği ile elde edilen veriler, amaçlar doğrultusunda analiz edilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Belirlenen alt amaçlara ulaşmak için oluşturulan anket formunun sicil amirlerine uygulanmasından sonra elde edilen veriler tek tek kodlanarak SPSS for Windows (10.0) programına yüklenmiştir.

SPSS for Windows programına yüklenen verilerden her değişken için (Derece, Yaş, Öğrenim Düzeyi, Ünvan) “f”, frekans ve “%”, yüzde sonuçları alınmıştır. Daha sonra sicil amirlerinden elde edilen veriler arasında bir bağıntının bulunup bulunmadığı ve bir bağıntı varsa bunun anlamlılık derecesi (Pearson Correlation) testini ölçmek amacıyla soru grupları ve değişkenler arasındaki ilişkiye  $p \leq 0,001$ ,  $p \leq 0,01$  ve  $p \leq 0,05$  anlamlılık düzeyinde bakılmıştır.

### 3.2.3. Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma raporlarının “bulgular ve yorum“ bölümünde sunulan bilgilerin gerektirdiği, genel kavram, ilke, teknik ve uygulamalar tanıtılmaya çalışılmıştır. Bu yönü ile, bölüm, bilimsel yöntemin beşinci aşamasındaki “değerlendirme” yi yansıtmaktadır (Karasar, 1994: 247).

#### 3.2.3.1. Sicil Amirlerine Ait Kişisel Bilgiler

Bu bölümde sicil amirler ile ilgili kişisel bilgiler elde edilmiştir. Kişisel bilgiler 4 kategoride ele alınmıştır. Birinci kategori işgal ettikleri derece, ikinci kategori yönetim kademeleri, üçüncü kategori öğrenim durumları ve dördüncü kategori yaşlarına göre belirlenmiştir.

##### 3.2.3.1.1. Sicil Amirlerinin İşgal Ettikleri Dereceler

**Tablo 1**  
**Sicil Amirlerinin İşgal Ettikleri Derecelere Göre Dağılımı**

Derece	f	%
9-7	2	2,2
6-4	2	25,8
3-1	63	71,9
Toplam	89	100

Anketin uygulandığı 89 sicil amirinin derecelerinin dağılımlı yukarıda gösterilmiştir. Buna göre ankete katılanların %2,2'si 9-7. dereceleri işgal etmekte, %25,8'i 6-4. dereceleri, % 71,9'u ise 3-1. dereceleri işgal ettikleri grlmektedir. Sicil amirlerinin bu görüntüsü sicil amiri konumundaki yöneticilerin önemli bir kısmının kamu hizmetinde uzun yıllardır çalıştıklarını göstermektedir. Bu ise personel değerlendirme sisteminin işleyişi ile ilgili yöneticilerin bilgi ve tecrübe sahibi olabilecekleri olasılığını artırmaktadır.

### 3.2.3.1.2. Sicil Amirlerinin Buldukları Yönetim Kademeleri

**Tablo 2**  
**Sicil Amirlerinin eşitli Yönetim Kademelerine Göre Dağılımlı**

<b>nvan</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Üst Kademe Yöneticisi	4	4,5
Orta Kademe Yöneticisi	65	73,0
Alt Kademe Yöneticisi	20	22,5

Toplam	89	100
--------	----	-----

Anketin uygulandığı 89 sicil amirinin çeşitli yönetim kademelerine göre dağılımı yukarıda gösterilmiştir. Buna göre, ankete katılanların % 4,5 'i üst kademe yöneticisi, %73'ü orta kademe yöneticisi, %22,5' i ise alt kademe yöneticileridir. Mülki idare amiri ve yardımcıları üst kademe yöneticisi, çeşitli birimlerin, müdür, müdür yardımcıları, daire başkanı konumundaki yöneticiler orta kademe yöneticisi ve çeşitli birimlerin şube müdürü ve şube müdür yardımcıları ise alt kademe yöneticileri olarak kabul edilmiştir.

Buna göre anketin uygulandığı sicil amirlerinin önemli bir kısmı orta kademe yöneticilerinden oluşmaktadır.

### 3.2.3.1.3. Sicil Amirlerinin Öğrenim Durumları

**Tablo 3**  
**Sicil Amirlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

Öğrenim Durumu	f	%
Lisans Üstü	7	7,9
Üniversite	70	78,7
Lise	12	13,5
Toplam	89	100

Anketin uygulandığı 89 sicil amirinin öğrenim durumlarına göre dağılımı yukarıda gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 7,9'u lisans üstü, %78,7'si üniversite, %13,5 'i lise öğrenimi görmüştür. Lisans üstü kapsamı içinde ; üniversite sonrası yüksek lisans, doktora çalışması yapanlar veya çeşitli şekillerde akademik çalışma yapanlar baz alınmıştır. Üniversite kapsamı içinde; dört, üç yada iki yıllık yüksek öğrenim görenler baz alınmıştır. Lise kapsamı içinde ise ; lise ve dengi okulların tamamı baz alınmıştır.

Buna göre yöneticilerin önemli bir kısmının yaptıkları işle ilgili teorik bilgi sahibi olabilecekleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda Tablo 1' de yöneticilerin %71,9'unun 3-1. dereceleri işgal etmiş olmaları sebebi ile de, uygulamaya yönelik bilgi sahibi olabilecekleri olasılıkları artmaktadır.

#### 3.2.3.1.4. Sicil Amirlerinin Yaşları

**Tablo 4**  
**Sicil Amirlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	f	%
50- +	16	18,0
40-49	31	34,8
30-39	36	40,4
20-29	6	6,7

Toplam	89	100
--------	----	-----

Anketin uygulandığı 89 sicil amirinin yaşlarına göre dağılımı yukarıda gösterilmiştir. Ankete katılan sicil amirlerinin %18 'i 50 ve yukarı yaşlarda, %34,8 'i 40-49 yaşında, %40,4'ü 30-39 yaşında ve %6,7'si 20-29 yaşındadır. Yukarıdaki verilere göre yöneticilerin %75,2'sinin 30-50 yaşları arasında oldukları görölmektedir. Bu ise yöneticilerin yaşları itibariyle bilgi ve deneyim sahibi olabilecekleri ve yöneticiliğin sorumluluğunu taşıyabilecekleri ihtimalini güçlendirmektedir.

### **3.2.3.2. Sicil Amirlerinin Çeşitli Kategorilere Göre Görüşlerinin Dağılımı**

Bu bölümde ise, sicil amirlerine sorulan sorular çeşitli kategoriler halinde ele alınmıştır. Buna göre sicil amirleri kuramsal bilgi, yöntem bilgisi, değerlendirme yönteminin yeterliliği, değerlendirme yöntemi ile ilgili tutumlar, yöntemin uygulanması, değerlendirme süreci (genel değerlendirme), değerlendirme süreci (kişisel değerlendirme) ve değerlendirme yönteminin adilliği gibi kategoriler belirlenmiştir.

### 3.2.3.2.1. Kuramsal Bilgi yeterliliği Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri

**Tablo 5**

**Kuramsal Bilgi Yeterliliği Açısından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. soru	80	89,9	7	7,9	2	2,2	89	100
2. soru	64	71,9	20	22,5	4	4,5	88	98,9

Sicil amirlerine ankette sorulan 1. soru (personelin değerlendirilmesi konusunda bilginiz var mı?) ve 2. soru (performans değerlendirmesi hakkında bilginiz varmı?) ile kuramsal bilgi ile ilgili düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo 5’de sicil amirleri kendilerine sorulan “personel değerlendirilmesi konusunda bilginiz var mı?” sorusuna % 89,9 oranında evet , %7,9 oranında kısmen ve %2,2 oranında hayır cevabını vermişlerdir. Kendilerine yöneltilen “performans değerlendirmesi hakkında bilginiz var mı?” sorusunu ise %71,9 oranında evet %22,5 oranında kısmen ve %4,5 oranında hayır cevabını vermişlerdir.

Buna göre tablo 5’de sicil amirlerinin kuramsal bilgi yeterliliği bakımından genel olarak kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir.

### 3.2.3.2.2. Yöntem Bilgisi Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri

**Tablo: 6**

**Yöntem Bilgisi Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
3. soru	56	62,9	24	27	8	9,0	88	98,9



4. soru	37	41,6	31	34,8	20	22,5	88	98,9
---------	----	------	----	------	----	------	----	------

Sicil amirlerine ankette sorulan 3. soru (personelin değerlendirilmesinde kullandığınız yöntem hakkında bilginiz var mı?) ve 4. soru (personeli değerlendirenlerin değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünüyor musunuz?) ile yöntem bilgisi hakkında ki düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo 6’da sicil amirleri kendilerine sorulan “personelin değerlendirilmesinde kullandığınız yöntem hakkında bilginiz var mı?” sorusuna %62,9 oranında “evet“, %27 oranında “kısmen“ ve %9 oranında “hayır“ cevabını verirken; “personeli değerlendirenlerin değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünüyor musunuz?” sorusuna %41,6 oranında “evet“ , %34,8 oranında “kısmen“ ve %22,5 oranında da “hayır“ yanıtını vermişlerdir.

Buna göre Tablo 5’de sicil amirlerinin yöntem bilgisi bakımından genel olarak kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir. Öte yandan sicil amirleri kendileri dışındaki sicil amirlerini kendileri kadar yeterli görmedikleri (%41,6) Tablo 6’dan anlaşılmaktadır.

Bu durum iki nedenden kaynaklanabilir: Birincisi, sicil amirleri kendi düzeylerini daha iyi bilmekte, diğer sicil amirlerinin gerçek durumlarını bilmemektedirler. İkincisi ise, sicil amirleri kendileri ile ilgili yöntem bilgisi sorusuna cevap verirken personel değerlendirme yöntemini bilmemenin sicil amiri konumları açısından iyi olmayacağı hissine kapılmakta ve böylece kendilerini diğer sicil amirlerine göre daha yeterli tanımlamaktadırlar.

Tablo 6’da sicil amirleri yöntem bilgisi bakımından genel olarak kendilerini yeterli görmekte, diğer sicil amirlerini ise yukarıdaki olası nedenlerden dolayı daha az yeterli görmektedirler. Buna karşılık sicil amirlerinin personel değerlendirmede kullandıkları yöntemi bütün sicil amirlerinin bilmemesi personelin performanslarının yeterince ölçülememesine ve etkin bir değerlendirmeye götürememesine yol açabilir. Tablo 5 ve Tablo 6’da ortaya çıkan veriler personel değerlendirme gibi hassas bir konuda sicil

amirlerinin personel değerlendirmesi hakkında kuramsal ve yöntem bilgisi eksikliklerinin giderilmesi için hizmet içi eğitim gibi eğitim yöntemleriyle eksikliklerin tamamlanmasına ışık tutabilir.

#### **3.2.3.2.3. Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri**

**Tablo:7**

#### **Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

	<b>Evet</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Hayır</b>	<b>Toplam</b>
--	-------------	---------------	--------------	---------------

Değişkenler	f		%		f		%		f		%	
5. soru	30	33,7	33	37,1	25	28,1	88	98,9				
8. soru	25	28,1	20	22,5	44	49,4	89	100				
10. soru	29	32,6	34	38,2	26	29,2	89	100				
11. soru	34	38,2	34	38,2	21	23,6	89	100				
13. soru	21	23,6	41	46,1	27	30,3	89	100				

Sicil amirlerine ankette sorulan 5. soru (Biriminizde kullanılan değerlendirme yöntemi, personelin değerlendirilmesinde yeterli midir?Değerlendirilmesi gereken bütün özellikler değerlendiriliyor mu?), 8.soru (Değerlendirmede kullanılan sorular hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?), 10. soru (Sizce kullandığınız değerlendirme yöntemi yeterince motive edici midir?) 11. soru (Değerlendirme yönteminizin kişi değerlendirmesinde yeterli olduğunu söyleyebilir misiniz?) ve 13. soru (Sizce değerlendirmede değerlendirmeye esas olan veriler yeterli midir? Gerçek bir değerlendirme için elde edilen veriler yeterli midir?) ile kullandıkları değerlendirme yönteminin yeterliliği ile ilgili düşünceleri saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 7’de sicil amirleri kendilerine yöneltilen 5. soruya %33,7 oranında “evet“, %37,1 oranında “kısmen“ ve %28,1 oranında “hayır“ yanıtını verirken, 8.soruya %28,1 oranında “evet“, %22,5 oranında “kısmen“ ve %49,4 oranında da “hayır“ yanıtını vermişlerdir. 10. soruya ise %32,6 oranında “evet“, %38,2 oranında “kısmen“ ve %29,2 oranında da “hayır“ yanıtını vermişlerdir. Öte yandan 11. soruya %38,2 oranında “evet“, %38,2 oranında “kısmen“ ve %23,6 oranında da “hayır“ yanıtını, 13 soruya da %23,6 oranında “evet“, %46,1 oranında “kısmen“ ve %30,3 oranında da “hayır“ yanıtlarını vermişlerdir.

Buna göre Tablo 7’de sicil amirlerinin kullandıkları değerlendirme yönteminin yeterliliği hakkında net bir tutum ortaya koymadıkları söylenebilir. Sicil amirlerinin genel eğilimi kullanılan değerlendirme yönteminin ya yetersiz, ya da kısmen yeterli olduğu şeklinde gözükmektedir. Bununla beraber sicil amirlerinin personel sicillerinin doldurulmasında kullanılan sicil formlarında, personelin çeşitli durumlarına ilişkin ve personeli

değerlendirmeye yönelik sorular soruları personel değerlendirme yönteminden daha az yeterli buldukları gözükmektedir. Öte yandan, sicil amirlerinin değerlendirme yönteminin de genel olarak personeli yeterince motive edemediğini düşündükleri söylenebilir. Ayrıca personelin değerlendirilmesi için elde edilen verilerin de yeterli olmadığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Genel olarak Tablo 7’de sicil amirlerinin personel değerlendirme yöntemini genel olarak yeterli bulmadıkları söylenebilir. Bu durum sicil amirlerinin personel değerlendirilmesi için uyguladıkları yöntemde değerlendirme sürelerinin uzun olmasından, yöntemin sonuçlarının personelin geleceği açısından (özellikle kendi konumları açısından) yeterince kullanılmamasından ve personelin değerlendirilmesi sonucu da performanslarında belirgin bir değişimin olmaması düşüncesinden kaynaklanabilir.

#### **3.2.3.2.4. Kullanılan Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumları Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri**

**Tablo: 8**

**Kullanılan Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumları Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%

6. soru	45	50,6	6	6,7	37	41,6	88	98,9
9. soru	37	41,6	17	19,1	35	39,3	89	100
12. soru	38	42,7	45	50,6	6	6,7	89	100
18. soru	86	96,6	1	1,1	2	2,2	89	100
20. soru	72	80,9	10	11,2	7	7,9	89	100

Sicil amirleri ankette kendilerine sorulan 6.soru (Personel değerlendirmesinde kullandığımız yöntem ile personelin başarısı arasındaki ilişki hakkındaki düşünceniz nedir?), 9.soru (Değerlendirme sonuçlarının personele duyurulması hakkındaki düşünceniz nedir?), 12.soru (Personelin değerlendirme süreleri hakkındaki düşünceniz nedir?), 18.soru (Sizce personelin değerlendirilmesi gereklidir?), 20.soru (Sizce yükselme (terfi) de başarının önemi nedir?) ile değerlendirme yöntemi ile ilgili tutumları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo 8’de sicil amirleri kendilerine yöneltilen 6.soruya %50,6 oranında “evet“ %6,7 oranında “kısmen“, %41,6 oranında “hayır“ yanıtını verirken, 9.soruya %41,6 oranında “evet“ %19,1 oranında “kısmen“, %39,3 oranında “hayır“ yanıtını verirken, 12.soruya %42,7 oranında “evet“ %50,6 oranında “kısmen“, %6,7 oranında “hayır“ yanıtını vermişlerdir. 18.soruya %96,6 oranında “evet“ %1,1 oranında “kısmen“, %2,2 oranında “hayır“ yanıtını verirken, 20.soruya %80,9 oranında “evet“ %11,2 oranında “kısmen“, %7,9 oranında “hayır“ yanıtını vermişlerdir.

Buna göre tablo 8’de sicil amirlerinin değerlendirme sonuçlarının personele her durumda (%41,6) veya bazı durumlarda (%19,1) bildirilmesi gerektiği görüşünde oldukları gözükmemektedir. Sicil amirlerinin bu tutumu sicil sonuçlarının (değerlendirme sonuçlarının) personelin kendini yenilemesi veya hatalı yönlerini telafi etmesini sağlayacağı düşüncesinden kaynaklanabilir. Bununla beraber sicil amirlerinin genel olarak personelin yılda birden çok değerlendirilmesi gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Bu durum sicil amirlerinin personelin yıl içindeki durumlarının unutulabileceği, personel değerlemesi için yıl içindeki durumları ile ilgili sayısal

verilerin olmaması ve personelin olası hatalarının bir an önce düzeltilmesine olanak tanınması düşüncelerinden kaynaklanabilir.

Öte yandan tablo 8’de sicil amirlerinin personelin değerlendirilmesinin gerekli olduğu ve rutin bir iş olmadığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca sicil amirlerinin personelin başarısı ve yükselmesi arasında doğrusal bir ilişki olduğu şeklinde bir düşüncede oldukları gözükmektedir.(%89,9) Buna karşılık sicil amirlerinin (%42,7)’si (Tablo 8) başarıları ile yükselmeleri arasında bir ilişki olduğunu düşündükleri söylenebilir.

### 3.2.3.2.5. Yöntemin Uygulanması Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri

**Tablo: 9**

**Yöntemin Uygulanması Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
21. soru	37	41,6	24	27	28	31,5	89	100
25. soru	50	56,2	8	9,0	31	34,8	89	100

26.soru	45	50,6	13	14,6	30	33,7	88	98,9
---------	----	------	----	------	----	------	----	------

Sicil amirlerinin ankette sorulan 21.soru (Kullandığınız değerlendirme yönteminde terfinin başarıya göre olmasına yönelik bir uygulama var mıdır?), 25.soru (Sizce personelin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının, personelin gelecekteki durumu açısından kullanılması, örgütün verimliliğini, hizmetlerin kalitesini ve maliyetini nasıl etkilemektedir?) ve 26.soru (Kullandığınız değerlendirme sisteminde eleştirdiğiniz ve düzeltilmesi gereken hususlar var mıdır?) ile değerlendirme yönteminin uygulanması konusunda sicil amirlerinin görüşleri elde edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 9’da sicil amirleri kendilerine sorulan 21.soruya %41,6 oranında “evet” %27 oranında ”kısmen” ve %31,5 oranında”hayır” yanıtını, 25.soruya %56,2 oranında “evet” %9,0 oranında ”kısmen” %34,8 oranında”hayır” yanıtını, 26.soruya ise %50,6 oranında “evet” %14,6 oranında ”kısmen” %33,7 oranında”hayır” yanıtlarını vermişlerdir.

Buna göre tablo 9’da sicil amirlerinin personelin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının personelin gelecekteki durumu açısından kullanılmasının (terfi, ödül gibi), personelin verimliliğini, hizmetin kalitesi ve maliyetini olumlu etkileyeceğini ifade ettikleri anlaşılmaktadır.(%56,2)

Buna karşılık uygulamada terfinin başarıya göre olduğu konusunda daha düşük oranda (%41,6) olumlu cevap vermişlerdir. Bu durum sicil amirlerinin genel olarak bu konudaki uygulamadan hoşnut olmamalarından kaynaklanabilir. Bununla beraber sicil amirlerinin genel olarak (%50,6) kullandıkları değerlendirme sisteminde eleştirdikleri ve düzeltilmesi gereken hususların var olduğunu ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

**3.2.3.2.6. Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri**

**Tablo: 10**  
**Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%



18. soru	86	96,6	1	1,1	2	2,2	89	100
19. soru	84	94,4	3	3,4	2	2,2	89	100
22. soru	8	9,0	4	4,5	76	85,4	88	98,9

Sicil amirlerine ankette sorulan 18.soru (Sizce personelin değerlendirilmesi gereklidir?), 19.soru (Değerlendirme sonuçlarının, personelin ücret, yükselme (terfi) vb. gibi durumlar için kullanılması gerektiğini düşünüyor musunuz?) ve 22.soru (Sizce personelin değerlendirilmesi gereksiz ve rutin bir iş midir?) ile değerlendirme sürecine ilişkin genel değerlendirmeleri elde edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 10’da sicil amirleri kendilerine sorulan 18.soruya %96,6 oranında “evet“, %1,1 oranında “kısmen“, %2,2 oranında da “hayır“ yanıtını, 19. soruya %94,4 oranında “evet“ %3,4 oranında “kısmen“, %2,2 oranında “hayır“ yanıtını, 22. soruya %9,0 oranında “evet“ %4,5 oranında “kısmen“ %85,4 oranında “hayır“ yanıtlarını vermişlerdir.

Buna göre Tablo 10’da sicil amirleri genel olarak personelin değerlendirilmesinin gerekli olduğunu, basit bir işlem olmadığını ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

Sicil amirlerinin personel değerlendirmesinin basit ve rutin bir iş olmadığını ifade etmelerine karşılık (85,4) personelin değerlendirilmesine ilişkin (Tablo 2) ve yöntem bilgisi bakımından değerleyicilerin değerlemeye verilen önem arasında bilgi sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, sicil amirlerinin personelin değerlendirilmesinin önemli olduğunu düşündükleri halde kendilerinin bu konuda herhangi bir eğitime tabi tutulmamalarından kaynaklanabilir.

**3.2.3.2.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirme Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri**

**Tablo: 11**  
**Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirme Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
17. soru	59	66,3	15	16,9	14	15,7	88	98,9
23. soru	53	59,6	28	31,5	5	5,6	86	96,6
24. soru	1	1,1	2	2,2	15	16,9	18	20,2

Sicil amirlerinin ankette sorulan 17.soru (Sizce değerlendirme yönteminde kullanılacak personel verilerinin değerlendirme süresi içinde elde edilmiş sayısal verilere dayanması gereklidir?), 23.soru (Eğer sicil amiri iseniz personel sicillerini doldurken gerçekten tam anlamıyla objektif davranabiliyormusunuz?) ve 24.soru (Yanıtınız “hayır“ ise bunun sebebi nedir?) ile değerlendirme sürecine ilişkin kişisel değerlendirmeleri elde edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 11’de sicil amirleri kendilerine sorulan 17.soruya %66,3 oranında “evet“, %16,9 oranında “kısmen“ ve %15,7 oranında “hayır“ yanıtını, 23.soruya %59,6 oranında “evet“ %31,5 oranında “kısmen“ %5,6 oranında “hayır“ yanıtını, 24.soruya %1,1 oranında “evet“ %2,2 oranında “kısmen“ %16,9 oranında “hayır“ yanıtlarını vermişlerdir.

Buna göre sicil amirlerinin genel olarak personelin değerlendirilmesi ile ilgili yıl içinde elde edilen sayısal verilerin olması konusunda görüş bildirdikleri gözükmektedir. Bu durum sicil amirlerinin personeli değerlendirirken yeterli veri elde edemediklerini düşünmelerinden kaynaklanabilir. (Tablo 7) Ayrıca verilerin sayısallaştırılmasıyla, değerlendirmenin daha kolay yapılabileceği düşüncesinden kaynaklandığı da söylenebilir.

Öte yandan sicil amirleri personeli değerlendirirken (sicil doldururken) genel olarak objektif davrandıklarını ifade ettikleri görülmektedir.(%59,6). Buna rağmen sicil doldurma (personelin değerlendirilmesi)gibi önemli bir konuda sicil amirlerinin bir kısmı kısmen objektif davrandıklarını (%32,5) yada objektif davranmadıklarını ifade etmektedirler. Bu durum değerlendirme zamanının uzun olmasından, unutkanlık gibi sicil amirinin kendisinden veya değerlendirme yönteminden kaynaklanabilir.

**3.2.3.2.8. Değerlendirme Yönteminin Adil Olup Olmaması Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşleri**

**Tablo:12**

**Değerlendirme Yönteminin Adil Olup Olmaması Bakımından Sicil Amirlerinin Görüşlerinin Dağılımı**

Değişkenler	Evet		Kısmen		Hayır		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
7. soru	38	42,7	28	31,5	22	24,7	88	98,9
14. soru	24	27,0	36	40,4	29	32,6	89	100
15. soru	42	47,2	30	33,7	16	18,0	88	98,9

16. soru	42	47,2	23	25,8	24	27,0	89	100
----------	----	------	----	------	----	------	----	-----

Sicil amirlerine ankette sorulan 7.soru (Bugüne kadar başarınızın değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?), 14.soru (Adil ve objektif bir değerlendirme açısından şu anda kullandığınız değerlendirme yönteminin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?), 15. soru (Personel değerlendirmesinde kullandığınız yöntemin değerlendiriciye geniş ölçüde taktir hakkı tanıdığını düşünüyor musunuz?), 16. soru (Kullandığınız değerlendirme yönteminde subjektif kriterlerin kullanıldığını düşünüyor musunuz?) ile değerlendirme yönteminin adil olup olmadığı bakımından görüşleri elde edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 12’de sicil amirleri kendilerine yöneltilen 7. soruya %42,7 oranında “evet“ %31,5 oranında “kısmen“, %24,7 oranında “hayır“ yanıtını, 14.soruya %27,0 oranında “evet“, %40,4 oranında “kısmen“, %32,6 oranında “hayır“ yanıtını, 15.soruya %47,2 oranında “evet“, %33,7 oranında “kısmen“, %18,0 oranında “hayır“ yanıtını, 16.soruya %47,2 oranında “evet“, %25,8 oranında “kısmen“, %27,0 oranında “hayır“ yanıtlarını vermişlerdir.

Buna göre, sicil amirlerinin genel olarak başarılarının değerlendirildiğini düşündükleri söylenebilir. Bu düşünce sicil amirlerinin zaten buldukları konum gereği olabilir. Buna rağmen başarısının değerlendirilmediğini ya da kısmen değerlendirildiğini ifade etmeleri (Tablo 12) anlamlı bir orandadır. Bu durumda sicil amirlerinin buldukları konumda uzun süre bulunmalarından kaynaklanabilir.(Uzun süre terfi etmemelerinden gibi)

Diğer yandan sicil amirlerinin kullandıkları değerlendirme yöntemini adil olması bakımından genel olarak yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum yöntemin sicil amirine taktir hakkı tanınmasından , personelin gelişimi güzel değerlendiriliyor olmasından ve değerlendirme için kullanılan kriterlerin yeterince objektif olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Zaten sicil amirlerinin genel olarak yöntemin değerlendiriciye geniş ölçüde taktir hakkı tanıdığı Tablo 12’de (% 47,2) anlaşılmaktadır. Bununla beraber sicil amirlerinin değerlendirme yönteminde genel olarak subjektif kriterlerin kullanıldığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu durum değerlendiricilerin ve

değerleme sürecinin denetlenmemesinden kaynaklanabilir. Ayrıca sicil amirlerinin değerlendirme için siyasi ve kişisel kriterleri ön plana çıkardıkları düşünülebilir.

### **3.2.3.3. Sicil Amirlerinin Çeşitli Kategorilere Göre Görüşleri İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Bu bölümde ise ikinci bölümde ele alınan kategoriler ile dört farklı değişken arasında korelasyon ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Bu dört farklı değişken: Derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvanıdır.

#### **3.2.3.3.1. Kuramsal Bilgi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler**

**Tablo:13**

**Kuramsal Bilgi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki**

	<b>Derece</b>	<b>Yaş</b>	<b>Öğrenim Düzeyi</b>	<b>Ünvan</b>

Farklı Değişkenler	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 1: Personel değerlendirmesi hakkında bilginiz var mı?	-0,094	0,035	-0,039	0,178
Soru 2: Performans değerlendirmesi hakkında bilginiz var mı?	-0,030	0,133	-0,026	0,010

\* =  $P \leq 0,05$  N= 89

Tablo 13 genel olarak incelendiğinde sicil amirlerinin kuramsal bilgi yeterlilikleri ile derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Buradan hareketle derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvanın sicil amirlerinin kuramsal bilgilerine önemli bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

### 3.2.3.3.2. Yöntem Bilgisi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler

**Tablo:14**  
**Yöntem Bilgisi Yeterliliği İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki**

Farklı Değişkenler	Derece	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Ünvan
	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 3: Personelin değerlendirmesinde kullandığınız yöntem hakkında bilginiz var mı?	-0,059	0,273*	-0,236*	0,010
Soru 4: Personeli değerlendirenlerin değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünüyor musunuz ?	-0,121	0,309*	-0,285*	0,003

\* =  $P \leq 0,05$  N= 89

Tablo 14 incelendiğinde sicil amirlerinin yöntem bilgisi yeterlilikleri ile derece ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Buna karşılık, sicil amirlerinin yöntem bilgisi yeterliliği boyutunda sorulan “Personelin değerlendirilmesinde kullandığınız yöntem hakkında bilginiz var mı?” ve “Personeli değerlendirenlerin değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünüyor musunuz?” sorularına ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = 0,273$ ,  $p < 0,05$  ve  $r = 0,309$ ,  $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin yönü ise pozitifdir. Yani sicil amirlerinin yaşları azaldıkça yöntem bilgisi yeterliliğine ilişkin algıların ortalamaları yükselmektedir. Bu pozitif ilişkinin nedeni yaşları azaldıkça sicil amirlerinin daha eğitilmiş olmalarından kaynaklanabilir.

Bununla beraber, sicil amirlerinin yöntem bilgisi boyutundaki algıları ile öğrenim düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = -0,236$ ,  $p < 0,05$  ve  $r = -0,285$ ,  $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin yönü ise negatiftir. Yani öğrenim düzeyleri azaldıkça, yöntem bilgisi yeterliliğine ilişkin algıların ortalamaları yükselmektedir. Bu ters ilişkinin nedeni de, eğitim azaldıkça sicil amirlerinin yöntem bilgisi bakımından gerekli eğitimi almamış ya da daha az almış olmalarından kaynaklanabilir. Buna göre sicil amirlerinin yöntem bilgisi düzeylerinin belirlenmesinde yaş ve öğrenim düzeylerinin ölçüt olarak kullanılabilmesi söylenebilir.

### 3.2.3.3.3. Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği İle Farklı Değişkenler

**Tablo:15**

#### **Değerlendirme Yönteminin Yeterliliği İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki**

Farklı Değişkenler	Derece	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Ünvan
	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 5: Biriminizde kullanılan değerlendirme yöntemi, personelin değerlendirmesinde yeterli midir?	-0,185	0,135	-0,085	-0,062
Soru 8: Değerlendirenlerin değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünüyor musunuz ?	-0,136	0,203	-0,231*	0,070
Soru 10: Sizce kullandığımız değerlendirme yöntemi yeterince motive edici midir?	-0,252*	0,220*	-0,151	-0,014



yöntemi yeterince motive edici midir?				
Soru 11: Değerlendirme yönteminizin kişi değerlendirmesinde yeterli olduğunu söyleyebilir misiniz?	-0,056	0,080	-0,009	-0,050
Soru 13: Sizce değerlendirmede değerlendirmeye esas olan veriler yeterli midir?	-0,127	0,214*	-0,179	0,029

\* =  $P \leq 0,05$  N= 89

Tablo 15’de görüldüğü gibi sicil amirlerinin, kullanılan personel değerlendirme yönteminin yeterliliği ile ünvan değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözükmemektedir.

Buna karşılık sicil amirlerinin yöntemin yeterliliği boyutunda sorulan “Sizce kullandığımız değerlendirme yöntemi yeterince motive edici midir?” sorusuna ilişkin algıları ile derece ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur (Derece:  $r = -0,252$ ,  $p < 0,05$ ) ve (Yaş:  $r = 0,220$ ,  $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin yönü derece değişkeni açısından negatif, yaş değişkeni açısından pozitiftir. Yani sicil amirlerinin dereceleri, yükseldikçe yöntemin yeterliliğine ilişkin algıları azalmakta, yaş arttıkça yöntemin yeterliliğine ilişkin algıları da yükselmektedir. Derece ve yöntemin yeterliliğine ilişkin negatif ilişkinin nedeni, daha yüksek derecelerde olan sicil amirlerinin değerlendirme yöntemini uzun süredir uygulanmakta olmalarından ve yöntemle ilgili sorunları daha yakından görebilmelerinden kaynaklanabilir. Yaş ve yöntemin yeterliliğine ilişkin pozitif ilişkinin nedeni de yaşın ilerlemesiyle yöntemin kanıksamasından, sicil amirlerinin süregelen uygulamayı benimsemesinden kaynaklanabilir.

Tablo 15’de sicil amirlerine değerlendirme yönteminin yeterliliği boyutunda sorulan “Değerlendirmede kullanılan sorular hakkındaki düşünceleriniz nedir?” sorusuna ilişkin algıları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = -0,231$ ,  $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin yönü negatiftir. Yani sicil amirlerinin yöntemin yeterliliğine ilişkin algıları azaldıkça, öğrenim düzeyleri yükselmektedir. Bu ters ilişkinin nedeni öğrenim düzeyi yükseldikçe sicil amirlerinin, personelin değerlendirilmesinin önemini anlamaları, değerlendirme ile elde edilecek sonuçlar ve

personelin başarısında meydana gelebilecek olası değişiklikleri daha iyi görebilmelerinden kaynaklanabilir.

Diğer taraftan, sicil amirlerine değerlendirme yönteminin yeterliliği boyutunda sorulan “Sizce değerlendirmede, değerlendirmeye esas olan veriler yeterli midir? (Gerçek bir değerlendirme için elde edilen veriler yeterli midir?” sorusuna ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = 0,214$ ,  $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin yönü pozitifdir. Yani sicil amirlerinin yaşları arttıkça yöntemin yeterliliğine ilişkin algıları artmaktadır. Bu pozitif ilişkinin nedeni de yaşın artmasıyla sicil amirlerinin uygulamayı kanıksamasından kaynaklanabili

#### 3.2.3.3.4. Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumlar Ve Farklı Değişkenler

Tablo:16

#### Değerlendirme Yöntemi İle İlgili Tutumlar Ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki

Farklı Değişkenler	Derece	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Ünvan
	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 6: Personel değerlendirmesinde kullandığınız yöntem ile personelin başarısı arasındaki ilişki hakkındaki düşünceniz nedir?	-0,037	0,126	-0,168	-0,037
Soru 9: Değerlendirme sonuçlarının personele duyurulması hakkındaki düşünceniz nedir?	-0,016	0,099	-0,024	-0,016
Soru 12: Personelin değerlendirilme süreleri hakkındaki düşünceniz nedir?	-0,200	0,055	-0,211*	-0,200

Soru 18: Sizce personelin değerlendirilmesi gerekli midir?	0,007	0,051	-0,179	-0,007
Soru 20: Sizce yükselme (terfi)de başarının önemi nedir?	-0,065	-0,114	-0,093	-0,065

\* =  $P \leq 0,05$  N= 89

Tablo 16 incelendiğinde sicil amirlerinin kullanılan değerlendirme yöntemi ile ilgili tutumları boyutunda derece, yaş ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözükmemektedir. Buna karşılık sicil amirlerine, yöntemle ilgili tutumları boyutunda sorulan “Personelin değerlendirme süreleri hakkında düşünceniz nedir?” sorusuna ilişkin algıları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = -0,211$ ,  $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin yönü negatiftir. Yani öğrenim düzeyleri azaldıkça yöntemle ilgili tutumları bakımından algılarında bir artma söz konusu olmaktadır.

### 3.2.3.3.5. Yöntemin Uygulanması İle Farklı Değişkenler

**Tablo:17**  
**Yöntemin Uygulanması İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki**

Farklı Değişkenler	Derece	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Ünvan
	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 21: Kullandığınız değerlendirme yönteminde terfinin başarıya göre olmasına yönelik bir uygulama var mıdır?	-0,045	0,175	-0,101	-0,010
Soru 25: Sizce personelin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının, personelin gelecekteki durumu açısından kullanılması, örgütün verimliliğini, hizmetlerin kalitesini ve maliyetini	-0,114	0,111	-0,235*	-0,188

nasil etkilemektedir?				
-----------------------	--	--	--	--

\* =  $P \leq 0,05$  N= 89

Tablo 17’de, sicil amirlerinin, yöntemin uygulanması ile ilgili tutumları boyutunda, derece, yaş ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Buna karşılık sicil amirlerine yöntemin uygulanması ile ilgili tutumları boyutunda sorulan “Sizce personelin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının, personelin gelecekteki durumu açısından kullanılması, örgütün verimliliğini, hizmetlerin kalitesini ve maliyetini nasıl etkilemektedir?” sorusuna ilişkin algıları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = -0,235$ ,  $p < 0,05$ ). Bu ilişkinin yönü negatiftir. Yani sicil amirlerinin öğrenim düzeyleri azaldıkça, yöntemin uygulanması konusundaki algılarında bir artma söz konusu olmaktadır.

### 3.2.3.3.6. Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme Ve Farklı Değişkenler

**Tablo: 18**  
**Değerlendirme Sürecine İlişkin Genel Değerlendirme Ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki**

Farklı Değişkenler	Derece	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Ünvan
	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 18: Sizce personelin değerlendirilmesi gerekli midir?	0,108	0,051	-0,179	0,007
Soru 19: Değerlendirme sonuçlarının, personelin ücret, yükselme(terfi) vb. gibi durumlar için kullanılması gerektiğini düşünüyor musunuz?	0,008	-0,020	0,043	0,050
Soru 22: Sizce personelin değerlendirilmesi gereksiz ve rutin bir iş midir?	-0,043	0,011	0,038	-0,014

gereksiz ve rutin bir iş midir?				
---------------------------------	--	--	--	--

\* = P ≤ 0,05 N= 89

Tablo 18 genel olarak incelendiğinde sicil amirlerinin değerlendirme sürecine ilişkin genel değerlendirmesi ile derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Buradan hareketle derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvanın sicil amirlerinin değerlendirme sürecine ilişkin genel değerlendirmelerine önemli bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

### 3.2.3.3.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirmeler Ve Farklı Değişkenler

Tablo: 19

#### Değerlendirme Sürecine İlişkin Kişisel Değerlendirmeler Ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki

Farklı Değişkenler	Derece	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Ünvan
	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 17: Sizce değerlendirme yönteminde kullanılacak personel verilerinin değerlendirme süresi içinde elde edilmiş sayısal verilere dayanması gerekli midir?	-0,054	0,042	-0,014	-0,073
Soru 23: Eğer sicil amiri iseniz personel sicillerini doldururken gerçekten tam anlamıyla objektif davranabiliyor musunuz?	0,019	-0,073	0,137	-0,072
Soru 24: Yanıtınız “hayır” ise bunun sebebi nedir?	-0,026	0,383	0,348	-0,131

\* =  $P \leq 0,05$  N= 89

Tablo 19 genel olarak incelendiğinde sicil amirlerinin değerlendirme sürecine ilişkin kişisel değerlendirmeleri ile derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Buradan hareketle derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvanın sicil amirlerinin değerlendirme sürecine ilişkin kişisel değerlendirmelerine önemli bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 19'daki “Yanıtınız hayır ise bunun sebebi nedir?” sorusuna verilen cevaplar, örneklemin %20,2'sini teşkil etmektedir. Bundan dolayı yaş değişkeni için  $r = 0,383$  ve

öğrenim düzeyi için  $r = 0,348$ 'in anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği söylenemez. Cevap vermeyenlerin sayısının bu derece yüksek olması sicil amirlerinin personel sicillerini doldururken kendilerini adil olarak tanımlamalarından kaynaklanmaktadır.

### 3.2.3.3.8. Değerlendirme Yönteminin Adil Olup Olmaması İle Farklı Değişkenler

**Tablo: 20**

#### **Değerlendirme Yönteminin Adil Olup Olmaması İle Farklı Değişkenler Arasındaki İlişki**

Farklı Değişkenler	Derece	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Ünvan
	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Katsayısı
Soru 7: Bugüne kadar başarınızın değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?	-0,132	0,126	-0,095	0,034
Soru 14: <u>Adil ve objektif bir değerlendirme açısından</u> şu anda kullandığımız değerlendirme yönteminin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	-0,129	0,141	-0,073	-0,037
Soru 15: Personel değerlendirmesinde kullandığımız yöntemin değerlendiriciye geniş ölçüde taktir hakkı tanıdığını düşünüyor musunuz?	-0,058	-0,085	-0,017	0,022
Soru 16: Kullandığımız değerlendirme yönteminde subjektif kriterlerin kullanıldığını düşünüyor musunuz?	-0,039	0,149	-0,029	-0,039

\* =  $P \leq 0,05$  N= 89

Tablo 20’de görüldüğü gibi sicil amirlerinin değerlendirme yönteminin adil olup olmaması ile derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Buradan hareketle derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvanın sicil amirlerinin, değerlendirme yönteminin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerine önemli bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.



### 3.2.3.4. Sicil Amirlerinin Personel Değerlemesine İlişkin Eleştiri ve Önerileri

Sicil amirlerine değerlendirme sistemine ilişkin sorulan " Kullandığınız değerlendirme yönteminde eleştirdiğiniz ve düzeltilmesi gereken hususlar var mıdır?" (26. soru) ve "Yanıtınız evet ise lütfen belirtiniz ? " (27. soru) açık uçlu sorusuna verilen cevaplar aşağıda ele alınmıştır. Bu soruya sicil amirlerinin %52'si (47 kişi) evet cevabı vermiş, %12'si (11 kişi) kısmen ve %33'ü (29 kişi) hayır cevabını vermişlerdir. Hayır ve kısmen cevabını veren sicil amirleri değerlendirme yönteminde eleştirdikleri ve düzeltilmesi gereken hususlara ilişkin bir değerlendirme yapmamışlardır. Ankette, kendileri ile özellikle yüzyüze görüşülen sicil amirleri bu soruya cevap vermede tereddüt yaşamışlardır. Bunun nedeni, sicil amirlerinin sisteme ilişkin eleştirilerinin (bu çalışma sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve kendilerinden isim istenmediği halde) kendilerini konumları gereği zor durumda bırakabileceği endişesinden kaynaklanabilir.

Buna göre sicil amirlerinin kullandıkları değerlendirme yöntemine ilişkin eleştirileri ve değerlendirme sistemine ilişkin önerileri aşağıda sıralanmıştır :

1. Değerlendirmede objektif kriterler kullanılmamaktadır. Bu ise birçok durumda personeli mağdur etmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılması gerekmektedir.
2. Değerlendirmede sorulan sorular yetersizdir. Değerlendirilecek personel özelliklerinde de net bir durum yoktur. Değerlendirme ölçüsü net değildir. (Neyi değerlendireceğiz?) Ayrıca değerlendirmede personelin çeşitli durumları göz önünde bulundurulmamaktadır. (maddi, ailevi, sosyal durumlar) Değerlendirme yöntemi personelle ilgili veri toplamada yetersizdir. Bunun için: Personeli değerlendireceğimiz özellikler iyi tespit edilmelidir. Değerlendirme soruları sayısallaştırılmalıdır.
3. Değerlendirme sonucunda, başarılı personel çeşitli biçimlerde (terfi, ödül, taktirname gibi) başarılarının karşılığını görememektedir. Başarılı personel, başarılarının karşılığını siyasi nedenlerle alamamaktadır. Sistemin işleyişi değerlendirme sonuçlarını kullanmaya uygun değildir. Bunun için: Öncelikle değerlendirme sonuçları personele

bildirilmeli ve bir şekilde personele yansıtılmalıdır. Başarılı personele terfi dışında çeşitli ödüller de verilmelidir. Bu, taktirname veya prim olabilir. Sicil notu, ünvan ve yükselmede kullanılmalıdır.

4. Değerlendirme yasal bir zorunluluk olduğu için yapılmaktadır. Gerçek bir değerlendirme yapılmamaktadır. Sicil amirleri değerlendirmeye gereken önemi vermemektedir. Sicil formunda memurun tarafsızlığı, insan haklarına saygısı gibi konulara “öylesine“ notlar verilmektedir. Değerlendirme bilimsel verilere dayanmalıdır.

5. Değerlendirmede sicil amirlerine geniş bir taktir hakkı tanınmıştır. Hatta bazen sicil amirleri bu taktir hakkını “Demoklesin Kılıcı“ gibi kullanmaktadırlar. Personel arasında ayırım yapılmaktadır. Bunun için; değerlendirmede sicil notları bir deftere işlenmeli ve değerlendirme sonrası sicil amirleri değerlendirme notlarını ayrıntılı bir şekilde bir üst sicil amirine vermelidir. Bu, sicil amirlerinin subektif davranmalarını bir ölçüde engelleyebilir.

6. Değerlendirme süresi uzundur. Bundan dolayı, sicil amirleri personelini objektif bir değerlendirme yapacak derecede takip edememektedir. Bunun için; yılda birden çok değerlendirme yapılmalı, hataların yıl boyunca yapılmasına imkan verilmemelidir. Kullanılan değerlendirme raporu ile değerlendirme sisteminde bir yıl aralıklarla ve sadece not usulü ile değerlendirme, mesleki ehliyetin tespitine imkan vermemekte, bu da liyakat sistemine zarar vermektedir.

Yukarıda sicil amirlerinin değerlendirme sistemine ilişkin eleştiri ve önerileri dışında sadece eleştirdikleri veya sadece öneriler şeklinde ifadeleri de yer almaktadır. Bunları da şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Sicil notu verilirken personelle yüzyüze görüşülmeli, eksik veya iyi yönleri söylenip, sicil notu personele bildirilmelidir. Bu, otokontrolü ve başarıyı artıracaktır.

2. Bazı sicil amirleri hiç görmedikleri memurlara sicil vermektedirler. Bu şekilde sağlıklı bir değerlendirme yapılamaz.

3. Değerlendirme sonucu, başarılı memur ve başarısız memur aynı kefeye konmaktadır. Memurlar değerlendirildiğini ve değerlendirme sonucuna göre mevcut durumlarının değişebileceğine inanmamaktadırlar. Bundan dolayı değerlendirme etkili olamamaktadır.

#### **3.2.4. Özet, Yargı Ve Öneriler**

Bu araştırmanın amacı, personel yönetiminde uygulanan personel değerlendirme yöntemine ilişkin mevcut durumu, yöntemin uygulayıcıları olan sicil amirleri gözüyle ortaya koymaktır.

Araştırma tarama modelindedir. Örneklem olarak Bitlis Valiliği bünyesindeki sicil amirleri alınmıştır. Veriler, konu ile ilgili kaynakların incelenmesi; sicil amirlerine yöneltilen kapalı (26) ve açık uçlu (1) sorulardan oluşturularak uygulanan anket sonucu elde edilmiştir.

Anket soruları, kişisel bilgiler ve personel değerlendirme sistemi ile ilgili 27 sorudan oluşmuş ve 89 sicil amirine uygulanmıştır. Anket sonuçları, korelasyon (Pearson Correlation) tekniğinden ve yüzde hesaplarından faydalanılarak değerlendirilmiştir.

Yapılan çözümlenmeler sonunda elde edilen bulgular incelendiğinde şu sonuçlara ulaşmak mümkündür:

1. Sicil amirleri genel olarak, personel değerlendirmesi ile ilgili, kuramsal bilgi ve yöntem bilgisi bakımından kendilerini yeterli hissetmektedirler (Tablo 5-6).
2. Sicil amirleri, personel değerlendirme yöntemini genel olarak yeterli bulmamaktadırlar (Tablo 7).
3. Sicil amirleri yöntemin uygulanmasından genel olarak memnun değildirler (Tablo 9).

4. Sicil amirleri, genel olarak, verilerin sayısal hale getirilmesini istemekte ve genel olarak, sicil doldururken objektif davrandıklarını ifade etmektedirler (Tablo 11).
5. Sicil amirleri, genel olarak başarılarının değerlendirildiğini ancak yöntemin, adil olması bakımından yeterli olmadığını, değerlendirmede subjektif kriterlerin kullanılabilmediğini ifade etmektedirler (Tablo 12).
6. Genel olarak incelendiğinde, sicil amirlerinin kuramsal bilgi yeterlilikleri ile derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 13).
7. Sicil amirlerinin yöntem bilgisi yeterlilikleri ile derece ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Buna karşılık yaş ve öğrenim derecesi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki sözkonusudur (Tablo 14).
8. Sicil amirlerinin, kullanılan personel değerlendirme yönteminin yeterliliği ile ünvan değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözükmemektedir. Buna karşılık yaş, derece ve öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki sözkonusudur (Tablo 15).
9. Sicil amirlerinin kullanılan değerlendirme yöntemi ile ilgili tutumları boyutunda derece, yaş ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözükmemektedir. Buna karşılık öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Tablo 16).
10. Sicil amirlerinin, yöntemin uygulanması ile ilgili tutumları boyutunda, derece, yaş ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşılık öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Tablo 17).
11. Sicil amirlerinin değerlendirme sürecine ilişkin genel değerlendirmesi ile derece, yaş, öğrenim düzeyi ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 18).

**12.** Sicil amirlerinin değerlendirme s¼recine ilişkin kişisel değerlendirmeleri ile derece, yaş, ¼ğrenim d¼zeyi ve ¼nvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 19).

**13.** Sicil amirlerinin değerlendirme y¼nteminin adil olup olmaması ile derece, yaş, ¼ğrenim d¼zeyi ve ¼nvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 20).

Sonuç olarak, personel değerlendirmesine ilişkin uygulanan değerlendirme y¼ntemi, beklenen sonu¼ları elde etmede yetersiz kalmaktadır. Bu durumdan, gerek değerleyiciler gerekse değerlendirilenler olumsuz etkilenmekte, sistemin işleyişinde problemler meydana gelmektedir.

Buna g¼re; personel rejiminin yeniden d¼zenlenerek personelin terfii ve derece y¼kselmesi tamamen verimliliğine ve liyakatine g¼re yapılması gerekir. Mevcut sistem, personelin değerlendirilmesini sicil amirinin vereceği nota g¼re değerlendirirken, amire geniş yetkiler tanımaktadır. Bu yetkilerin daha belirgin olarak d¼zenlenmesi gerekir. Sicil amirlerine bu kadar geniş yetki verilmemelidir. Ya da sicil amirlerinin de personeli değerlendirmeleri hususunda kontrol edildikleri bir mekanizma geliştirilmelidir. Sicil amiri verdiği her puanın gerekçesini g¼stermelidir. ¼rneęin “90” verdiği personelin başarısı nedir? Bunu izah etmelidir. Diğer taraftan, bir kurumda b¼t¼n personelin yeterli derecede (başarılı) puan almasına rağmen, o kurum alınan ortalama puan derecesinde yeterli midir? Bu mukayesenin de yapılması gerekir.

Personel değerlendirmesi; başarılı ve başarısız personeli belirlemek, personeli tanımak, onların değerlendirme sonu¼larına g¼re eksikliklerini gidererek, ¼alıřmaya motive edecek ve toplam kaliteyi artıracak ama¼ları taşıması gerekirken; sadece rutin bir g¼revin yerine getirilmesi g¼r¼lmekte ve istenilen sonu¼ elde edilememektedir.

Personel değerlendirmesinin sonuçları personelin işine yaramamaktadır. En iyi personel ile en kötüsünün aynı maaşı alması, belirli aralıklarla aynı terfiyi almaları ve hizmette, yükselmede değerlendirmenin bir anlam taşıması, sicil raporlarının işlevsiz hale gelmesine yol açmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplum Bilimlerindeki gelişmeler, insanların bilinmeyen ve zamana göre değişebilen birçok özelliğini ortaya koymaktadır. Araştırmalar, insanların arzu ve ihtiyaçlarının giderilmesi ile performansları arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuç işletme yönetimlerin olduğu gibi kamu yönetiminde de önemsenmektedir.

Yönetim bir süreçtir. Bu sürecin önemli fonksiyonlarından biri de denetimdir. Denetim, faaliyetin her aşamasında, sürece, çalışan personele, ulaşılan sonuca, elde edilen çıktıya vs. gibi yapılabilir. Denetim, klasik anlamda, süreç içinde ortaya çıkan sapmaların ve personelin durumunun tespit edilmesidir. Denetim süreci sapmaların nedenlerinin ortaya çıkmasından sonra hataların ortadan kaldırılması ile son bulur. Yönetimin odağında olan insan, denetimin de odağındadır. Çünkü insan (personel) duyguları olan, ihtiyaçları olan, üzülebilen, sevinebilen ve bu özelliklerinden dolayı çeşitli durumlarda daha çok ya da daha az çalışabilen /çalışan bir özelliğe sahiptir. İnsanı tanımak ve onun bu özelliklerini göz önünde bulundurarak onu değerlendirmek, eksik ya da yanlış olan taraflarını elimine etmek veya çeşitli biçimlerde onu ödüllendirmek, denetiminin modern görüntüsünü vermektedir. Çeşitli örgütlerin personelini değerlendirmesi ile ilgili çalışmaları, onlardan elde ettikleri / edecekleri verimi önemli ölçüde etkilemektedir. Bu ise personele ilişkin, amaçlarla sonuçlar arasındaki farklılığı açıklar.

Personelin değerlendirilmesi artık basit ve rutin bir iş olmaktan çıkmış; sistemli, planlı ve sürekli yapılması gereken bir çalışma olarak algılanmaktadır. Personelin değerlendirilmesi Toplam Kalite Yönetimi, Özdeğerleme gibi yeni yönetim modellerinin ayrılmaz ve önemli bir parçası durumuna gelmiştir. Çünkü örgütün verimliliği önemsenmektedir. Bu aslında, örgütün var olabilmesinin, yaşayabilmesinin temel koşullarından biridir. Personelin değerlendirilmesi, yukarıda ifade edilen yeni yönetim modellerinde yönetime katılma gibi bir olguyu da gündeme getirmektedir. Değerlendirme, herşeyden önce bir durum tespittir. Personelin performansı, başarısı, potansiyel veya uygulamaya yönelik durumu gerektiği gibi kullanıldığında ve personele kendini ispat edebilme, başarısının karşılığını görebilmesini sağlamak, büyük ölçüde yönetime katılmayı gerektiren bir sistemi gündeme getirmektedir.

Bugün çağdaş değerlendirme yöntemlerinde ve personel değerlendirilmesi ile ilgili yeni yöntemlerde personelin bir şekilde yönetimin içinde olduğu gözükmemektedir (KKÇ gibi). Özel yönetimlerdeki bu uygulama gelişmiş ülkelerde Kamu Yönetimine de uyarlanmaya çalışılmaktadır.

Yönetim sistemimizde kullanılan personel değerlendirme yöntemi, personeli değerlendirme çalışmasını yukarıda belirtilen, değerlendirmeden beklenen amaçları elde etmeye yönelik kullanılmaktan çok, yasal bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Bu ise personelin değerlendirilmesinden beklenen amaçların gerçekleşmesini engellemektedir. Personelin değerlendirilemesi sonucu, durumunda bir değişikliğin olmadığını görmesi, çalışmalarında isteksizliğe, başarının düşmesine ve daha da önemli motivasyonun kaybolmasına neden olmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarının personelin gelecekteki durumu açısından kullanılmaması personel yönetim rejiminin kariyer ve liyakat ilkelerini de olumsuz etkilemektedir. Bununla beraber terfi gibi personelin başarısını önemli ölçüde geliştirebilen bir sonucun, personelin başarısına göre değil, siyasi etkenlere bağlı olarak tayin edilmesi personelin çalışmasını olumsuz etkileyebilir. Çalışmamızın teorik kısmında, bu konudaki benzer düşünceler, araştırma sonuçlarımızla uyumaktadır. Bkz. (Canman, 1983: 102-103), (Canman, 1995: 120), (Başar, 1995: 30), (Ergun-Polatoğlu, 1992: 288-289), (Tortop-İsbir-Aykaç, 1999: 146)

Bu durumun sosyal uzantıları tehlikeli olabilir. Başarısı değerlendirilmeyen bir personel, kamu hizmetini üretme ve sunmada isteksiz davranacak, hizmetten faydalanan halkın ise yönetime karşı tutumlarında olumsuz bir durum ortaya çıkabilecektir. Bu arada siyasi etkenlere yer verilen değerlendirme sisteminde, gerek örgüt içi ilişkiler gerekse örgüt-halk ilişkilerinde sağlıklı bir durum ortaya çıkabilecektir.

Bu çerçevede, ülkemizde uygulanan personel değerlendirme sistemi, Türkiye şartlarına ve çağın gereklerine uygun bir değerlendirme yöntemi değildir. Bu konuda herşeyden önce bir durum tespiti yapmak gerekmektedir. Ülkemizde bu konuda yeter derecede



bilimsel araştırmalar yapılmalıdır. Daha sonra durumumuza uygun, bilimsel bir hüviyete sahip, gerektiğinde yeni koşullara uyarlanabilecek, odağında insan olan bir değerlendirme sistemi uygulanmalıdır.

Böyle bir uygulamanın yapılabilmesi sadece değerlendirme sistemi ile değil, yönetim anlayışımızda, insana bakış açımızda bir hukuk devletine yakışır yeniden yapılanma, bir idari reformla mümkün olacaktır.

Bu çalışma ile, teorik düzeyde personelin değerlendirilmesi ve personel değerlendirme yöntemleri ele alınmıştır. Bununla beraber ülkemizde uygulanmakta olan yöntemin nasıl olduğu, uygulamadaki sorunlar ve bu sorunların giderilmesi konusunda, personeli değerlendiren sicil amirlerinin görüşlerine ilişkin bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının, durum tespiti bakımından faydalı olması umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

### a- KİTAPLAR

**AKAL, Zühal**, (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayını, Ankara.

**AKGÜNER, Tayfun**, (1988), Kamu Personel Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.

**AKIN, Besim, ÇETİN, Canan, EROL, Vedat**, (1998), Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

**AKSU, Ömer**, (1993), Ücretler ve Verimlilik, İ.Ü. Yayını, İstanbul.

**AKTAN, Tahir**, (1989), Kamu İdaresi, U.Ü. Güçlendirme Vakfı Yayını, Bursa.

**ALTINÖZ, Mehmet**, (1990), Günümüz İş Ortamında Sekreterlik, Yargı Yayınları, Ankara.

**AR, Fikret**, (1992), Büro Yönetim Teknikleri, TODAİE Yayını, Ankara.

**ATAAY, İsmail Durak**, (1990), İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

**AYKAÇ, Burhan**, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayınları, Ankara.

**BAŞAR, Hüseyin**, (1995), Öğretmenlerin Değerlendirilmesi, PEGEM Yayını, Ankara.

**BURSALIOĞLU, Ziya**, (1982), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A.Ü.E.B.F. Yayını, Ankara.

**BAŞARAN, İ. Ethem,** (1985), Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, A.Ü.E.F. Yayını, Ankara.

**BAŞARAN, İ. Ethem,** (1982), Örgütsel Davranış, A.Ü.E.F. Yayını, Ankara.

**CANMAN, Doğan,** (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayını, Ankara.

**CEM, Cemil,** (1976), Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, TODAİE Yayını, Ankara.

**CONTİ, Tito,** (1998), Kurumsal Özdeğerleme, Çev: Günhan Günay, Kalder Yayınları, İstanbul.

**DEMİRKAN, Mahmut,** (1997), Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya.

**DİCLE, Ülkü,** (1982), Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, O.D.T.Ü. Yayını, Ankara.

**DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya,** (1996), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, İstanbul.

**EFİL, İsmail,** (1988), Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Sidre Yayıncılık, Bursa.

**ENSARİ, Hoşcan,** (1999), 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul.

**ERDOĞAN, İlhan,** (1990), (Paul Hagen’den aktaran), İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

**ERGUN, Turgay**, (1988), Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, TODAİE Yayını, Ankara.

**ERGUN, Turgay, POLATOĞLU, Aykut**, (1992), Kamu Yönetimine Giriş, TODAİE Yayını, Ankara.

**ERSAN, Nurgün**, (1987), Yönetim Süreçleri ve Teorileri, Semih Yayınları, Ankara.

**ERYILMAZ, Bilal**, (1992), Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul.

**GENÇ, Nurullah**, (1997), Zirveye Götüren Yol: Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul.

**GENÇ, Nurullah, DEMİRDÖĞEN, Osman**, (1994), Yönetim El Kitabı, Birey Yayınları, Erzurum.

**GENEL RAPOR** (1991), Kamu Yönetimi Araştırma Projesi, DİE Matbaası, Ankara.

**GOURNAY, Bernard**, (1971), Yönetim Bilimine Giriş, Çev: İhsan Kuntbay, TODAİE Yayını, Ankara.

**GÖZÜBÜYÜK, Şeref**, (1983), Yönetim Hukuku, S Yayınları, Ankara.

**KARASAR, Niyazi**, (1991), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara.

**KOÇEL, Tamer**, (1989), İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

**NEWMAN, H. William**, (1970), Sevk ve İdare, Çev: Kenan Sürgit, TODAİE Yayını, Ankara.

**PROKOPENKO, Joseph**, (1995), Verimlilik Yönetimi, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayını, Ankara.

**SABUNCUOĞLU, Zeyyad**, (1994), Personel Yönetimi, U.Ü.İ.İ.B.F., Bursa.

**SABUNCUOĞLU, Zeyyad**, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

**SABUNCUOĞLU, Zeyyad, TOKOL, Tuncer**, (1987), İşletme I-II, Örnek Kitabevi, Bursa.

**SİMON, A. Herbert, SMITHBURG, W. Donald, THARİGSON, A. Viktor**, (1985), Kamu Yönetimi, Çev: Cemal Mıhcıoğlu, A.Ü.S.B.F. Yayını, Ankara.

**SONGUR, H. Mehmet**, (1995), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara.

**SÜRGİT, Kenan**, (1972), Türkiye’de İdari Reform, TODAİE Yayını, Ankara.

**TAYMAZ, A. Haydar**, (1992), Hizmet İçi Eğitim, PEGEM Yayını, Ankara.

**TEKİN, Halil**, (1994), Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Yargı Yayınları, Ankara.

**TOSUN, Mustafa**, (1981), Örgütsel Etkililik, TODAİE Yayını, Ankara.

**TORTOP, Nuri**, (1992), Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara.

**TORTOP, Nuri**, (1990), Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, TODAİE Yayını, Ankara.

**TORTOP, Nuri**, (1993), Halkla İlişkiler, Yargı Yayınları, Ankara.

**TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp, AYKAÇ Burhan**, (1999), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara.

**TURGUT, M. Fuat**, (1986), Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları, Saydam Matbaası, Ankara.

**ÜÇOK, Tengiz**, (1988), Yönetim İlkeleri, G.Ü.İ.İ.B.F., Ankara.

**VERSAN, Vakur**, (1978), Kamu Yönetimi, Dilek Matbaası, İstanbul.

**WEAVER, Charles**, (1998), Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Çev: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayınları, İstanbul.

**YALÇIN, Selçuk**, (1994), Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

**YALIN, H. İbrahim, HEDGES, Lovell, ÖZDEMİR, Servet**, (1996), Hizmet İçi Eğitim Program Geliştirme El Kitabı, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

**YAMAK, Oygur**, (1998), Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul.

**YAZICI, Reşat**, (1987), İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi, Ankara.

**YENERSOY, Gönül**, (1997), Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul.

\_\_\_\_\_, (1998), Genel İşletme, A.Ü.A.Ö.F. Yayını, Eskişehir.

## **b- MAKALELER**

**AKTAN, Coşkun Can** (1998), “Geleceği kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 19, ss. 335-341.

**AL GORE** (1995), “Daha İyi Çalışan ve Maliyeti Daha Az Olan Bir Devlet Yaratılması”, **Verimlilik Dergisi**, ss. 7-23

**AYDIN, Mustafa** (1985), “Örgütlenmeye Dönük Değerlendirme”, **Eğitim Yönetiminde Değerlendirme ve Denetleme Sempozyumu**, ss. 43-64.

BAŞARAN, İ.Ethem (1985), “Personelin Değerlendirilmesi”, **Eğitim Yönetiminde Değerlendirme ve Denetleme Sempozyumu**, ss. 94-102.

BİCKES, D.Mehmet (2000), “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite yönetimi”, **Standart Dergisi**, Yıl: 39, Sayı: 458, ss. 29-36.

BİLGİN, Kamil Ufuk (1995), “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Cilt: 1, ss. 173-190.

CANMAN, Doğan (1977), “Türkiye’de Kamusal Hizmetçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 4, ss. 10-22.

CANMAN, Doğan (1993), “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **Amme İdaresi dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, ss. 159-181.

CANMAN, Doğan (1995), “İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Cilt: 2, ss. 105-122.

ÇELİK, Adnan (1996), “Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Yönetiminin Yeri”, **Standart Dergisi**, Yıl: 35, Sayı: 415, ss. 91-95.

ÇULPAN, Refik (1978), “Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı:1, ss. 12-23,

DEĞERLİOĞLU, Özgür (1996), “Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü”, Yıl: 35, Sayı: 418, ss. 138-143.

EFİL, İsmail (1985), “Verimlilik Açısından İşyeri Koşulları ve Psikoteknik Yöntem”, **U.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:1, ss. 157-171.

EROL, Zeki (1994), “Kriz ve Kalite”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 9,

KARAGÖZOĞLU, Galip, (1985), “İletişimin Değerlendirilmesi”, **Eğitim Yönetiminde Değerlendirme ve Denetleme Sempozyumu**, ss. 65-70.

KAZANCI, Metin (1974), “Personel Değerlendirmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı :1 ss.

ÖZGEN, Hüseyin, SAVAŞ, Halil (1997), “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, **Standart Dergisi**, Yıl:36, Sayı:422, ss. 80-89.

PEKER, Ömer (1980), “Türkiye’de Yönetici Yetiştiren Yüksek Eğitim Kurumları Öğretim Programlarının Değerlendirilmesi”, **II. Ulusal İşletmecilik Kongresi : Bildiriler**, ss. 507-527.

PEKER, Ömer (1993), “Toplam Kalite Yönetimi”, **Amme İdaresi dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, ss. 197-215.

ŞAHİN, Mehmet (1983), “İşletme Verimliliğinin Ölçülmesinde kullanılan Kavramlar”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 2, ss. 69-73.

ŞİMŞEK, Muhittin (2000), “Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Standart Dergisi**, Yıl:39, Sayı:459, ss. 32-36.

TAVMERGEN, İge (1998), “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kalite Geliştirme Yöntemleri”, **Standart Dergisi**, Yıl:37, Sayı:441, ss. 58-67.

TUTUM, Cahit (1990), “Kamu Personeli Sorunu” **I. Ulusal İdare Hukuku Kongresi**, Cilt: 2, ss. 567-581.



ÜSKÜL, Zafer (1975), “Kamu Yönetimi Personelinin Hizmetiçi Eğitimi”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 281-299.

YILDIZ, Gültekin (1995), “Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Cilt: 2, ss.77-87.

#### **c-KANUNLAR**

Devlet Memurları Kanunu, 14.07.1965., 657.

Türk Ceza Kanunu, 01.03.1926., 765.

## **EKLER**

### **EK-1**

#### **PERSONELİN DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ**

**Sayın Yetkili (yönetici),**

Elinizdeki anket personelin değerlendirilmesi konusundaki mevcut uygulamaları ve çözüm önerileri konusundaki görüşlerinizi sağlamayı amaçlamaktadır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise değerlendirme konusundaki mevcut uygulama ve çözüm önerileri yer almaktadır. Elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından topluca değerlendirilecek ve sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım. BİTLİS-2000.

**Öğr.Gör.YücelİSLAM**  
**S.Ü. İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi**

## Yüksek Lisans Öğrencisi

### EK-2

#### PERSONELİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ ANKET SORULARI

#### EK-2A

#### I. BÖLÜM

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen, size uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.

1. Çalıştığınız bölgenin adı: .....  
İlin adı: .....
2. Dereceniz..... Kademeniz.....
3. Görev ünvanınız nedir? .....
4. Öğrenim durumu  
 a. Lise veya dengi okul mezunu  
 b. Yüksekokul mezunu  
 c. Fakülte mezunu  
 d. Master  
 e. Doktora
5. Yaşınız?  
 a. 30'un altında  
 b. 31-35 arası  
 c. 36-40 arası

- d. 41-55 arası
- e. 55'in üstünde

6. Bu örgütte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl arasında
- c. 6-10 yıl arasında
- d. 11-15 yıl arasında
- e. 15 yıldan fazla

7. Şu anda bağlı bulunduğunuz amirin emrinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl arasında
- c. 6-10 yıl arasında
- d. 11-15 yıl arasında
- e. 15 yıldan fazla

## EK-2B

### II. BÖLÜM

Sizin ve çalıştığınız birimde bulunan diğer görevlilerin değerlendirilmelerini düşünerek aşağıdaki soruları yanıtlayınız?

1. Personelin değerlendirilmesi konusunda bilginiz var mı?  
 a. Evet  b. Hayır  c. Kısmen
2. Performans değerlendirmesi hakkında bilginiz var mı?  
 a. Evet  b. Hayır  c. Kısmen
3. Personelin değerlendirmesinde kullandığınız yöntem hakkında bilginiz var mı?  
 a. Evet  b. Hayır  c. Kısmen
4. Personeli değerlendirenlerin değerlendirme yöntemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünüyor musunuz?  
 a. Evet  b. Hayır  c. Kısmen
5. Biriminizde kullanılan değerlendirme yöntemi, personelin değerlendirilmesinde yeterli midir? (Değerlendirilmesi gereken bütün özellikler değerlendiriliyor mu?)  
 a. Evet  b. Hayır  c. Kısmen
6. Personel değerlendirmesinde kullandığınız yöntem ile personelin başarısı arasındaki ilişki hakkındaki düşünceniz nedir?  
 a. Değerlendirme yöntemi ile personel başarısı arasında tam bir ilişki vardır  
 b. Aralarında bir ilişki yoktur  
 c. Kısmen ilişki vardır.

7. Bugüne kadar başarınızın değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
8. Değerlendirmede kullanılan sorular hakkındaki düşünceleriniz nedir?  
( ) a. Sorular değerlendirmeye esas olan tüm verileri sağlamaktadır.  
( ) b. Veri toplamada yetersizdir.  
( ) c. Kısmen yeterlidir.
9. Değerlendirme sonuçlarının personele duyurulması hakkındaki düşünceniz nedir?  
( ) a. Sonuçlar (yada değerlendirme notu) ilgili personele duyurulmalıdır.  
( ) b. Duyurulmamalıdır.  
( ) c. Gerektiğinde özel durumlarda (ödül veya ceza gibi) duyurulmalıdır.
10. Sizce kullandığınız değerlendirme yöntemi yeterince motive edici midir?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
11. Değerlendirme yönteminizin kişi değerlendirmesinde yeterli olduğunu söyleyebilmişsiniz?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
12. Personelin değerlendirilme süreleri hakkındaki düşünceniz nedir?  
( ) a. Personel, yılda bir defa değerlendirilmelidir  
( ) b. Personel, yılda birden çok değerlendirilmelidir  
( ) c. Personel, bir yıldan daha uzun bir süre için değerlendirilmelidir.
13. Sizce değerlendirmede değerlendirmeye esas olan veriler yeterlidir? (Gerçek bir değerlendirme için elde edilen veriler yeterli midir?)  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen

14. Adil ve objektif bir değerlendirme açısından şu anda kullandığınız değerlendirme yönteminin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
15. Personel değerlendirmesinde kullandığınız yöntemin değerlendiriciye geniş ölçüde taktir hakkı tanıdığını düşünüyor musunuz?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
16. Kullandığınız değerlendirme yönteminde subjektif kriterlerin kullanıldığını düşünüyor musunuz?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
17. Sizce değerlendirme yönteminde kullanılacak personel verilerinin değerlendirme süresi içinde elde edilmiş sayısal verilere dayanması gereklidir?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
18. Sizce personelin değerlendirilmesi gereklidir?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
19. Değerlendirme sonuçlarının, personelin ücret, yükselme (terfi) vb. gibi durumlar için kullanılması gerektiğini düşünüyor musunuz?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen
20. Sizce yükselme (terfi) de başarının önemi nedir?  
( ) a. Terfide başarı çok önemlidir.  
( ) b. Hiç önemli değildir  
( ) c. Kısmen önemlidir.
21. Kullandığınız değerlendirme yönteminde terfinin başarıya göre olmasına yönelik bir uygulama var mıdır?  
( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen

22. Sizce personelin değerlendirilmesi gereksiz ve rutin bir iş midir?

( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen

23. Eğer sicil amiri iseniz personel sicillerini doldururken gerçekten tam anlamıyla objektif davranabiliyor musunuz?

( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen

24. Yanıtınız “hayır” ise bunun sebebi nedir?

( ) a. Değerleme zamanının uzun olmasından kaynaklanmaktadır.

( ) b. Benden kaynaklanmaktadır. (Unutkanlık vs.)

( ) c. Değerlendirme yönteminden kaynaklanmaktadır.

25. Sizce personelin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının, personelin gelecekteki durumu açısından kullanılması, örgütün verimliliğini, hizmetlerin kalitesini ve maliyetini nasıl etkilemektedir?

( ) a. Çok etkilemektedir

( ) b. Etkilememektedir

( ) c. Kısmen etkilemektedir

26. Kullandığınız değerlendirme sisteminde eleştirdiğiniz ve düzeltilmesi gereken hususlar var mıdır?

( ) a. Evet ( ) b. Hayır ( ) c. Kısmen

27. Cevabınız “Evet” ise lütfen belirtiniz

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....  
.....  
.....

## ÖZGEÇMİŞ

22.05.1970 tarihinde Rize ili Pazar ilçesinde doğan Yücel İslam, İlkokul ve Ortaokulu doğduğu ilçede, Liseyi sırasıyla Pazar, Erzurum ve Samsun İmam Hatip Lisesinde bitirdi. 1988 yılında kazandığı Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 1992 yılında mezun oldu. 1993 yılında askerliğini Yedek Subay olarak tamamladı. 1994 yılı Ekim ayında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Ahlat Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak göreve başladı. Halen aynı üniversitede görevine devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.