

Araştırma Makalesi

Kamu Kurumlarında Uygulanacak Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı: Karabük Valiliği Örneği¹

*Employees' Perception to New Performance Evaluation System to be Applied in Public
Institution: The Case of Karabük Governorship*

Mehmet Murat TUNÇBİLEK Dr. Öğretim Üyesi Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mtuncbilek@yahoo.com https://orcid.org/0000-0001-8771-3756		Ahmet ÇELİK Karabük Valiliği ahmet_celik@outlook.com https://orcid.org/0000-0001-9278-8824	
Makale Gönderme Tarihi 22.02.2020	Revizyon Tarihi 28.04.2020	Kabul Tarihi 26.05.2020	

Öz

İşletmeler hayatta kalabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için çalışanların performanslarını sürekli değerlendirmek ve iyileştirmek durumundadırlar. Özel sektörde kar odaklı uygulanan performans değerlendirme sistemleri, verimlilik ve hizmet kalitesinin artırılması açısından kamu sektöründe de uygulanabilmektedir.

6111 sayılı kanun ile kaldırılan sicil sisteminden sonra Devlet Personel Başkanlığı tarafından yeni performans değerlendirme sistemi hazırlanarak uygulama için çalışmalar başlatılmıştır. Bu yeni performans değerlendirme sistemi 360 derece performans değerlendirme sistemine benzemektedir. Bu nedenle yıllarca amirin astı değerlendirdiği bir sisteme alışkın olan kamu personelinin algısı sistemin başarısını etkileyecektir. Performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce personelin beklentilerini tespit etmek kamu yöneticileri için rehber olabilecektir. Bu amaçla Karabük Valiliği personeli algıları üzerinden performans değerlendirme sistemine bakış açısı araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre kamu çalışanlarının yeni performans değerlendirme sistemi algılarının olumlu, ancak performans değerlendirme sisteminin adil ve tarafsız bir şekilde yürütüleceği, performansla dayanak oluşturacak görev ve iş yükünün adil dağıtımı konusunda tereddütleri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme Sistemi; Çalışanların Performans Sistemi Algısı, Kamuda Performans Değerlendirme Sistemleri, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Abstract

Enterprises should constantly evaluate and improve to personnel performance to survive and gain a competitive advantage. Performance evaluation systems applied with focus on profit in the private sector.

¹ Bu çalışma Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 2019 yılında kabul edilen “Kamu Kurumlarında Uygulamaya Alınacak Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı, Karabük Valiliği Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Tunçbilek, M.M. – Çelik, A. 2020. Kamu Kurumlarında Uygulanacak Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı: Karabük Valiliği Örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1129-1154

In the same way, public sector can also apply to performance evaluation systems for increasing efficiency and service quality.

After supervisor's evaluation system, which was abolished with the law numbered 6111, a new performance evaluation system was prepared by the State Personnel Directorate and preliminary studies started. This new performance evaluation system is similar to the 360-degree performance evaluation system. For this reason, perception of public personnel who are accustomed to superior's valuation system for many years will affect to success of system. Before the performance evaluation system is implemented, determining expectations of staff can be a guide for public administrators. For this purpose, point of view of the performance evaluation system was investigated through the perceptions of Karabük Governorate personnel.

According to results of the research, public employees' perceptions of new performance appraisal system are positive but It has been determined that they have hesitations about impartially implement and fair allocation of task and workload.

Keywords: Performance Appraisal System, 360 Degree Performance Appraisal, Performance Evaluation

Giriş

Kamu personeli kapsamında yürürlüğe girecek olan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik” ile aslında 360 derece performans değerlendirme sistemine yakın bir model önerilmektedir. Performans değerlemedeki öznelliği azaltıp, performansı etkileyen tüm tarafların bakış açısıyla çalışanı değerlendirmeye çalışan bu sisteme değerlendirmeye konu olan çalışanın inancı önemlidir. Sistem kurulmadan önce varsa önyargıların yıkılması ve beklentilerin karşılanması elde edilecek sonuçlara olumlu katkı sağlayacaktır. Bu nedenle yukarıda sözü geçen yönetmeliğin daha uygulamaya geçmeden önce değerlendirmeye konu olan kamu çalışanlarının algısını ve beklentisini öğrenmek, yasa koyuculara bir ışık tutabilecektir.

Performans değerlendirme sistemi ile başarıyı yüksek olan personelin diğerlerinden ayırt edilmesi ve ödüllendirilmesi personelin motivasyonunu artırdığı gibi verilen hizmetin kalitesini de artırmaya yarayacaktır. Performans değerlendirme sistemi çıktıların kariyer planlamasına girdi olarak kullanılabildiğinden liyakate göre terfi uygulamasına da temel oluşturabilir (Ergeneli vd., 2014).

Türkiye’de uzun süredir devam eden tartışma ve girişimler sonucunda 2011 yılında başarı, üstün başarı değerlendirme ve ödül sistemi 6111 sayılı Kanunla değiştirilerek 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ndan sicil notuna dayalı değerlendirme kaldırılmıştır. Kamu personelinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bu boşluğun doldurulması için etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına zemin hazırlamıştır (Tozlu, 2014, s. 2-149).

Önümüzdeki yıllarda Türkiye’de uygulanması planlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik” ile kamu sistemindeki bu eksiklik büyük oranda giderilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle kamu kurum ve kuruluşları yeni yönetmeliğe performans değerlendirme sistemini uygulayacaklardır.

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik, uygulama açısından 360 derece performans değerlendirme sistemine benzerlik göstermektedir. Performans değerlendirme sistemindeki öznelliğin azaltılarak performansı etkileyen tüm tarafların bakış açısıyla çalışanı değerlendirmeye çalışan bu sistemde, değerlendirmeye konu olan çalışanların sisteme olan inancı ve güveni en önemli hususlardan biridir. Sistem kurulmadan önce varsa önyargıların tespit edilmesi, çalışanların sisteme yönelik beklentilerinin karşılanması elde edilecek sonuçlara olumlu katkı sağlayarak sistemden istenilen verimin elde edilmesine ortam hazırlayacaktır.

1. Performans Değerlendirmeye İlişkin Temel Kavramlar

1900’lü yılların başlarında çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleşmiştir. Türkiye’de çalışanların performans değerlendirme ilk kez kamu kesiminde uygulamaya başlanmış, zamanla özel sektörün konuya ilgi göstermesi ile birlikte özellikle son 10 yıllık dönemde oldukça gelişme kaydetmiştir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 310).

Performans, çalışanların belirli bir süre içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmek koşuluyla elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği; sonuçlar olumsuz ise performans düzeyinin düşük olduğu veya personelin başarılı olmadığı kabul edilir (Bingöl, 2013, s. 367). Çalışanın performansının değerlendirilmesi performans yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır. Performans değerlendirmesi, çalışanın işteki başarısını saptamak üzere kendisinden beklenenleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir faaliyettir (Ergeneli vd, 2014, s. 177).

Performans Yönetimi, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri içerisinde yer alan, her çalışanın örgüt içerisindeki rolüne ilişkin performansı ile organizasyonun bütününe ilişkin performansını sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen faaliyetlerin bütünüdür (Rao, 2004, s. 1). Performans yönetimi performans değerlendirmesinin sadece bir defalığına değil, bir çevrim şeklinde her bir çevrimin çıktısının bir sonraki çevrimin girdisi olduğu sürekli faaliyettir. Bu yönüyle performans yönetimi örgütün misyon, vizyon ve stratejileriyle uyumlu ve bunlara katkı sağlayan performans standartları oluşturup, çalışanların bu standartlara erişmede nasıl davranış sergilediklerini tespit edecek faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolüdür. Performans yönetiminin en önemli unsurlarından birisi de geri bildirimdir. Personele performansıyla ilgili geri bildirimde bulunulması hem çalışan için eksiklerini görme fırsatı, hem de örgütün beklentilerinin personele iletilmesi açısından önemlidir.

2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Her personelin bilgi, beceri ve ilgi alanlarından azami şekilde yararlanılmasını sağlamak performans değerlendirmenin asıl amacı olup, performans değerlendirmesinin başlıca amaçları şunlardır:

İnsan Kaynakları Planlaması: Bir işletmenin insan kaynaklarını planlarken, organizasyonun tüm üyelerinin, özellikle kilit yöneticilerin terfi olanaklarını ve potansiyelini ortaya koyan verilerin olması gerekir. İyi tasarlanmış bir değerlendirme sistemi, örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır (Demir, 2006, s. 81).

Kariyer Planlama: Performans değerlendirme sisteminin verileri, bir örgütte çalışan kişilerin terfi alması, yükseldikleri işler için gereken eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında, kariyer planlama sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. (Erikan, 2002, s. 15).

İşten Çıkarma: Değerlendirmeler ve eğitimler sonucunda art arda dönemlerde düşük performans sergileyen personelin hakkında işten çıkarılma kararının verilmesine dayanak olur (Yılmaz ve Ünsar, 2007, s. 54).

Ücret-Maaş Yönetimi: Performans değerlendirme sürecinde personeli güdüleyen ve değerlendirme sonuçlarına somut olarak doğrudan etki eden en önemli faktörlerden birisi ücretlendirmedir. Bu nedenle özellikle özel sektör işletmeleri son zamanlarda, performansa dayalı ücretlendirme sistemini benimsemektedirler (Koç, 2011, s. 11).

Terfi ve Nakiller: Performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınmasını sağlayarak doğru işe uygun, yeterli nitelikte ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri sağlar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 108).

Başvuru sağlama ve Seçim: Performans değerlendirme sistemi sonucunda elde edilen puanlar, personel adaylarının performansını tahmin etmeye yardımcı olabilir. Değerlendirme verileri, iş görüşmelerinde kriter olarak veya başvuru sağlama ve seçim aşamalarının geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir (Bingöl, 2013, s. 376).

Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme: Performans değerlendirme ile elde edilen bireysel veriler sonucunda, çalıştığı işte mutsuz olduğu tespit edilen personel, başarılı olacağı düşünülen başka bir göreve atanabilir veya personele, yeni görev ve sorumluluklar verilerek iş genişletme veya iş zenginleştirme yapılabilir. (Akçakanat, 2009, s. 9).

Eğitim ve Geliştirme: Örgüt içerisindeki eğitim ihtiyaçları ve bilgi-beceri düzeyleri performans değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkarılır. Değerleme sonucu örgüt ve personel, eksikliklerini bilme imkânı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme fırsatı yakalar (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162).

3. 360 Derece Performans Değerleme

360 derece performans değerlendirme yönteminde, performans girdileri sadece yöneticiden değil daha fazla kaynaktan elde edilir. Personel önceden belirlenmiş işe özgü yeterliliklere göre iş arkadaşları, direk raporlar, iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirilir. Ayrıca yöntemin bir parçası olarak personel, özellikle performans geri bildirim görüşmelerinde, kendi kendini değerlendirebilir (Arthur, 2015, s. 144). 360 derece performans değerlendirme sisteminde, farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler bir araya getirilir ve çalışanın performansı hakkında bir rapor oluşturulur. Ancak sistem karmaşık olduğu için personel bu sisteme alışana kadar ilk önce personelin gelişimiyle ilgili amaçlar daha sonra idari amaçlar için bu sistemin kullanılması dahi iyi olacaktır (Ergeneli vd., 2014, ss. 186, 187; Kaynak ve Bülbül, 2008, s. 270).

4. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik

Kamu kurumlarındaki sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte Devlet Personel Başkanlığı tarafından çalışmalara başlanılan Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik, öncelikle taslak olarak hazırlanmış ve yönetmelikteki eksiklikleri gidermeye yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Devlet Personel Başkanlığı (DPB) tarafından 8-9 Mart 2017 tarihlerinde Ankara’da düzenlenen ve akademisyenlerin, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu görevlileri sendikaları konfederasyonlarından temsilcilerin katılımıyla gerçekleştirilen “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesi Toplantısında yönetmelik hükümleri çalışma grupları tarafından ayrı ayrı raporlanmış ve konular ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Halen taslak aşamasında olan yönetmelikte personelin iş arkadaşları, amirleri, astları ve hizmet görenler tarafından değerlendirilmesi söz konusu olduğundan, öngörülen sistem, işleyiş olarak 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine daha yakındır.

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağında, devlet memurları ile sözleşmeli personelin performans değerlendirmesine ilişkin usul ve esasları belirlenmiştir. Yönetmelik kapsamında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre istihdam edilen memurlar ile 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi Kamu İktisadi Teşebbüslerinde görev yapan sözleşmeli personelin performansının değerlendirileceği belirtilmektedir.

Yönetmeliğin “Tanımlar” başlıklı 4. maddesinde ifade edilen başarı değerlendirme; “Bir değerlendirme dönemi içinde personelin başarı, verimlilik ve gayretleri ile gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik olarak hedef, görev ve yetkinliklerinin, belirlenmiş ölçütler çerçevesinde ve belirli bir değerlendirici veya değerlendiriciler tarafından izlenerek değerlendirildiği süreçler” olarak tanımlanmaktadır. Literatürde performans değerlendirme sistemi olarak aşına olduğumuz bu husus söz konusu yönetmelikte başarı değerlendirme sistemi olarak geçmektedir.

Başarı değerlendirme sistemine göre ilgili personelin en yakın amiri, iş arkadaşları, en yakın astları ve hizmetten yararlanan vatandaşlar değerlendirici olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlar ilgili personelin yetkinliklerini yönetmeliğin EK-6 sayılı formu ile değerlendirmektedir. Ayrıca kurumlar isterlerse vatandaşların kurumun veya birimin hizmet sunumu da değerlendirebileceği yönetmeliğin EK-8 sayılı formu ile de vatandaş memnuniyetini ölçebilmektedir.

Performansı değerlendirilecek olanlar ise yöneticiler ve diğer personeldir. Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alındıktan sonra şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef unvanlarındaki personelinde yönetici kategorisinde ele alınacağı belirtilmektedir.

Kamu kurumlarının altı aylık dönemler halinde veya yılda bir defa olmak üzere değerlendirme periyotlarını belirleyebileceği, değerlendirme periyodunu bir yıl olarak belirleyen kurumlar için değerlendirme başlangıç tarihi 1 Ocak, altı ay olarak belirleyen kurumlar için ise ilk dönemin 1

Ocak, ikinci dönemin ise 1 Temmuz tarihi itibarıyla başlayacağı belirtilmektedir. Ancak kurumların kendi hizmet gereklerine göre değerlendirme periyotlarının başlangıç tarihlerini değiştirebilme imkânı bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda çoğu işletmenin yılda bir veya iki kez uygulanan değerlendirme sistemlerini tercih ettiği, işe yeni başlayan personeller için başlangıçta daha sık değerlendirme yapıldığı daha sonra ise normal periyotlar halinde değerlendirme yapılmaktadır.

Yönetmeliğe göre personelin hedef, görev ve yetkinlik olmak üç farklı kritere göre değerlendirilmesi esas alınmıştır.

Hedef kriteri yönünden değerlendirilenler yöneticiler ve kendilerine hedef verilen diğer personeldir. Hedefler yapılan işin kalitesi, miktarı, süresi ve kaynakların etkin kullanılmasına göre ölçülmektedir. Hedefler en yakın amirlerce değerlendirilir, diğer personelin hedeflere göre değerlendirme yapması söz konusu değildir.

Görev kriteri personelin bulunduğu kadro veya pozisyona göre yürütmesi gereken ve hedef niteliğinde olmayan işlere ilişkin görevlerdir. Görevlerde hedefler gibi kalite, zaman ve kaynakların etkin kullanımına göre değerlendirilmektedir. Burada yapılan işin miktarına göre değerlendirmesinden söz edilmemiştir. Görevler yapılan işin zorluk derecesine göre I., II., III. ve IV. seviye olarak sınıflandırılır ve ona göre değerlendirmesi yapılır. Görevler de en yakın amirlerce değerlendirilir. Diğer personelin görevlere göre değerlendirme yapması söz konusu değildir.

Yetkinlikler, belirlenen hedef ve görevlerle bağlantılı olarak personelin göstermesi gereken ölçülebilir veya gözlemlenebilir tutum, davranış, hareket, bilgi ve beceri düzeyidir. Yöneticiler ve diğer personelin yetkinlikleri ölçülür. Yetkinlikler yönetmelik ekindeki Ek-3, Ek-4, Ek-5 ve Ek-6 sayılı formlar ile en yakın amir, iş arkadaşları, astlar ve hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından değerlendirilir.

Yetkinliklerin değerlendirmesi konusunda en yakın amirin yapacağı değerlendirmenin yüzdelik katkısının %50'nin altında olamayacağı belirtilmektedir. Diğer değerlendiricilerin başarı puanına yüzdelik katkısı ise kurumların takdirine bırakılmıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminden farklı olarak, personelin hedef ve görevleri sadece en yakın amirler tarafından değerlendirilmektedir. Yetkinliklerin değerlendirmesi ise diğer personel ve vatandaşlar tarafından yapılmaktadır. Yönetmelik hükümlerine bakıldığında kapsam olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin örnek alındığını, ancak amirlerin başarı değerlendirme sistemindeki etkisinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Değerlendirme planları hazırlanırken amir ile personelin iş birliği içinde olması, hedefler ile ölçütlerin belirlenmesi konusunda amir ile uzlaşma sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Yönetmelikte görev ve yetkinlikler belirlenmeden önce personelin bireysel başarı beklentilerine ilişkin görüşme yapılması uygun görülmüştür. Görüşme sonrasında değerlendirme konuları, ölçütler, değerlendiriciler, yüzdelik ağırlıklar ve geri bildirim tarihinin yer aldığı değerlendirme planları hazırlanmaktadır.

Değerlendirme dönemi süresince en yakın amirin personeli hakkındaki olumlu ya da olumsuz görüşleri ile kayda değer durumlardaki gözlemleri yönetmeliğin Ek-10 sayılı İzleme Formuna işlenir.

Personele görev veya hedef verilmiş ise yetkinlik puanı ile birlikte yönetmeliğin Ek-1 sayılı Tablo 6'de belirtilen cetvele işlenerek başarı puanı hesaplanır. Değerlendirmeye vatandaş memnuniyeti de dâhil edilmiş ise %5 oranda başarı puanı hesabına dâhil edilir.

Tablo 6'de ağırlıkları verilen kriterlerden değerlendirme planı sürecinden sorumlu olan personelin başarı puanı yüzdelik ağırlıklara göre hesaplanarak yönetmeliğin Ek-9 sayılı Başarı Değerlendirme Formu'na işlenir.

Tablo 6: Başarı Puanının Hesaplanması

	Hedef	Görev	Yetkinlik	Vatandaş Memnuniyeti
Yöneticiler	%50	-	%45	%5
Hedef ve Görev Verilen Diğer Personel	%35	%30	%30	%5
Görev Verilen Diğer Personel	-	%50	%45	%5
Hedef Verilen Diğer Personel	%35	-	%60	%5
Diğer Personel	-	-	%95	%5

Yönetmeliğin Ek-7 sayılı formunda personelin kendi değerlendirmesini yapacağı hususlar bulunmakta olup, bu form başarı puanının hesaplanmasında kullanılmamaktadır.

Başarı değerlendirme puanının A, B, C ve D olmak üzere 4 düzeyde sınıflandırılacağı belirtilmektedir. Birbirini takip eden üç değerlendirme döneminde başarı puanı A ve B düzeyinde olan personelin başarılı, C ve D düzeyinde olanların ise amirle görüşmeleri gerektiği, birbirini takip eden üç değerlendirme döneminin en az ikisinde D puanına sahip personele ilişkin kurumların gerekli tedbirleri alması gerektiği belirtilmektedir.

Başarı puanı A ve B düzeyinde olan personelin görevde yükselme sınavlarında ve kişisel gelişim imkanlarının desteklenmesinde, yer değiştirmede ve yurt dışı görevlendirmelerinde puanına göre ödüllendirileceği belirtilmektedir. Yönetmelik başarı puanı C ve D düzeyinde olanların eksikliklerinin tespit edildiği alanlarda amir ile görüşme sağlayarak gelişim planlarının uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Üç değerlendirme döneminin en az ikisinde D puanı alan personel hakkında kurumların görev yeri değişikliği gibi tedbirleri alacağı belirtilmektedir.

Burada bir istisnai durum olarak 399 sayılı KHK'ya tabi olarak personelin başarı puanlarının A, B ve C düzeylerinde olması durumunda başarı ücreti ödemesi yapılacağı belirtilmektedir. Diğer taraftan 657 sayılı DMK'na tabi memurlara herhangi bir ücret ödemesi yapılacağına ilişkin bir ifade bulunmamaktadır.

Hedef, görev ve yetkinliklere ilişkin beklentilerinin gerçekleşme veya gerçekleşmeme nedenleri hakkında bilgi vermek amacıyla yönetmeliğin Ek-11 sayılı Geri Bildirim Formu ile en yakın amir tarafından ilgili personele geri bildirim yapılacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli kısmını oluşturan geri bildirim aşaması, başarı değerlendirme sisteminde de ele alınmış, konuyla ilgili hususlara yönetmelikte ayrıca yer verilmiştir. Geri bildirimlerin yalnızca dönem sonunda değil, ara dönemlerde de yapılabileceği ifade edilmiştir.

Yönetmelikte başarı puanına ilişkin itirazların bir üst amire yapılacaktır. Eğer üst amir itiraz konusunun önemli olduğuna karar verirse en yakın amirden başlayarak yeniden değerlendirme yapılmasını ister. Değerlendirme döneminin süresi bitmeden en yakın amir tarafından yeniden değerlendirme yapılır. Ancak personelin bu değerlendirmeye yeni bir itiraz hakkı bulunmamaktadır.

5. Karabük Valiliği Çalışanlarının Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algısı

Kamu hizmetlerinin mevcut imkânlar dâhilinde en ideal seviyede yerine getirilebilmesi, vatandaşlara refah, şeffaf ve eşit bir şekilde bu hizmetinin sunulabilmesi, yetkinliği ve liyakati yüksek olan personelin diğerlerinden ayırt edilebilmesi, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için etkin performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye’de uzun süredir devam eden tartışma ve girişimler sonucunda 2011 yılında sicil sistemi 6111 sayılı Kanunla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ndan kaldırılmış ve kamu personelinin performansını ölçecek yeni bir değerlendirme sistemine olan ihtiyaç her geçen gün giderek artmıştır. Kamu personelinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bu boşluğun doldurulması etkin ve verimli bir kamu yönetimi için zorunluluk haline gelmiş ve kamu yönetiminde kaliteli hizmet sunumunun sağlanması için etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına zemin hazırlamıştır (Tozlu, 2014).

Bu nedenle araştırmada “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik” ile kamu kurumlarında uygulanacak olan yeni performans (başarı) değerlendirme sistemine yönelik kamu personelinin algılarının ölçülerek, sisteme olan bakış açısı ve memnuniyet düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

5.1. Yöntem

Araştırmada öncelikle yazın taraması yapıldıktan sonra ölçekler geliştirilmiş, bu ölçekler aracılığı ile personelin beklentisi belirlenmiş ve bu beklentiler yorumlanmıştır. Araştırma bu yönüyle tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırma elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçekler geliştirilirken pilot çalışmaların yanında Açıklayıcı Faktör Analizi ve Cronbach’s Alpha değerleri de dikkate alınmıştır.

Araştırma evrenini Karabük Valiliği personeli oluşturmakta olup, Karabük Valiliği Hükümet Konağında hizmet veren toplam 23 kurumda/birimde görev yapan personel örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada evrenin tamamını oluşturan Valilik bünyesindeki tüm kurumlar/birimler araştırmaya dâhil edildiğinden yöntem olarak tam sayım kullanılmıştır.

Karabük Valiliği Hükümet Konağında görev yapan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi sözleşmeli personel, memur ve işçiler araştırma kapsamındadır. Hizmet binasında İŞKUR-Toplum Yararına Programlar (TYP) kapsamındaki personel araştırmaya dâhil edilmemiştir. Söz konusu araştırma sadece Hükümet Konağındaki kurumlara uygulandığından, bina dışında hizmet veren kurumlarda görev yapan kamu personeli araştırma kapsamı dışındadır.

Anket uygulaması öncesinde, araştırmaya katılanlara “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” hakkında kısaca bilgi verilmiş ve konuya dair düşüncülerinin yoğunlaştırılması sağlanmıştır.

Araştırmaya ilişkin anketler Valilik personeline dağıtılmış, verilerin sağlıklı olarak analiz edilebilmesi için katılımcılardan tüm soruların eksiksiz olarak cevaplandırılması sağlanmıştır. Analiz yapmaya elverişli 140 anket araştırma kapsamına alınmıştır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Araştırmaya katılanların performans değerlendirme sistemine yönelik algıları olumludur.

H₂: Araştırmaya katılanların cinsiyetleri açısından sisteme bakışında farklılık vardır.

H₃: Araştırmaya katılanların medeni halleri açısından sisteme bakışında farklılık vardır.

H₄: Araştırmaya katılanların yaş grupları açısından sisteme bakışında farklılık vardır.

H₅: Araştırmaya katılanların eğitim durumları açısından sisteme bakışında farklılık vardır.

H₆: Araştırmaya katılanların kıdemleri açısından sisteme bakışında farklılık vardır.

5.3. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Tablo 7: Katılımcılara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Cinsiyet Dağılımı	Cinsiyet	F	%
	Erkek	98	70,0
	Kadın	42	30,0

	TOPLAM	140	100,0
Medeni Durumuna Göre Dağılım	Medeni Durum	F	%
	Bekar	33	23,6
	Evli	107	76,4
	TOPLAM	140	100,0
Yaşa Göre Dağılım	Yaş Aralığı	F	%
	18-35	69	49,3
	36-45	40	28,6
	46 ve üzeri	31	22,1
	TOPLAM	140	100,0
Eğitim Durumuna Göre Dağılım	Mezuniyet Derecesi	F	%
	Lise	27	19,3
	Ön Lisans	40	28,6
	Lisans	69	49,3
	Yüksek Lisans	4	2,9
	TOPLAM	140	100,0
Hizmet Yılı Dağılımı	Hizmet Yılı Aralıkları	F	%
	0-7	60	42,9
	8-15	28	20,0
	16-23	25	17,9
	23 ve üzeri	27	19,3
	TOPLAM	140	100,0
Unvana Göre Dağılım	Unvanlar	F	%
	Müdür	8	5,7
	Müdür Yardımcısı	1	0,7
	Şube Müdürü	3	2,1
	Şef	8	5,7
	Mühendis	5	3,6
	Programcı	4	2,9
	Tekniker-Teknisyen	22	15,7
	V.H.K.İ.	37	26,4
	Şoför	2	1,4
	Hizmetli	5	3,6
	Sözleşmeli Personel	4	2,9
	İşçi	15	10,7
	Diğer	26	18,6

	TOPLAM	140	100,0
--	---------------	------------	--------------

Araştırmaya katılan 140 kişiden 98'i (%70) erkek, 42 (%30) kişi ise kadın olup, katılımcıların büyük bir kısmını erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların 33'ü (%23,6) bekar, 107'si (76,4) evlidir. Katılanların büyük çoğunluğunu evli personel oluşturmaktadır.

Ankete en fazla katılım sağlayan personelin 18-35 yaş aralığındaki 69 kişi (%49,3) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu genç ve orta yaş sınıfı personel oluşturduğundan, Valilikte yer alan müdürlüklerin / birimlerin genç personele sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan 69 kişinin (%49,3) lisans mezunu, 4 kişinin (%2,9) yüksek lisans mezunu olduğu, doktora derecesinde ise personel olmadığı görülmüştür. Gerek kurum içi görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları, gerekse kamu hizmetindeki derece ve kademe sistemine göre yapılan ücret artışları, kamu personeli daha üst öğrenimi bitirmeye teşvik ettiğinden lisans mezunu sayısının fazla olmasına sebep olabilir.

Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında 0-7 yıl aralığında 60 personelin (%42,9) olduğu görülmektedir. Valilik hizmet binasında yer alan müdürlüklerdeki / birimlerdeki kamu görevlilerinin çoğunluğunu 7 yıl ve altı iş tecrübesi olan personeldir.

Araştırmaya katılım sağlayan personelin 37'si (%26,4) Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni (V.H.K.İ), 22'si (%15,7) Tekniker-Teknisyen unvanlarındaki personeldir. Yukarıdaki tabloda yer alan unvanlar dışında kalan diğer grubunda ise 26 personel (%18,6) vardır. Valilik hizmet binasında görev yapan memur, bilgisayar işletmeni unvanları da bulunmakta olup, bu kadrolar V.H.K.İ. unvanı ile aynı düzeyde olduğundan tabloda yer verilmemiş diğer unvan grubunda gösterilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan personelin büyük bir kısmını V.H.K.İ. unvanı ve aynı düzeydeki unvanlara haiz personeldir.

5.4. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Araştırmadaki ifadelerin tutarlılığını ölçmek, anlamlı ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin saptanması gerekir. İstatistikte Cronbach'ın alfa (α) katsayısı bir testin güvenilirliğinin ölçülmesinde kullanılır. Katsayının 0.7 ve üstü bulunması durumunda ölçeğin güvenilirliği iyi olarak kabul edilir (Kılıç, 2016, s. 48). Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin alfa değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 8: Ölçekler ve Cronbach's Alfa Değerleri

S.No	Boyutlar	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
1	Performans Değerlendirme Kriterleri	0,830	6
2	Performans Değerlendirmeye Yönelik Genel Görüşler	0,818	5
3	Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	0,819	4
4	Performans Başarı Puanının Hesaplanması	0,826	4
5	Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	0,845	3
6	Performans Değerlendiriciler	0,767	3
7	Performans Değerlendirme Sisteminin Güvenilirliği	0,759	2
TOPLAM			27

Ankette uygulanan sorulardan demografik özellikler haricindeki 7 boyutta yer alan 27 adet ölçeklendirilmiş soru, Cronbach Alfa Testine tabi tutulmuş, yapılan analizde soruların $0.7 \leq \alpha \leq 0.9$ aralığındadır. Bu bağlamda ölçekte yer alan soruların güvenilirliği iyi düzeydedir.

5.5. Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algılarının Betimsel İstatistikleri

Tablo 9 :Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algıların Betimsel İstatistikleri

Durumlar		Kesinlikle Katılmıyo rum		Katılmıyo rum		Ne Katılıyorum		Katılıyor um		Kesinlikle Katılıyor um	
						Ne Katılmıyoro rum					
	Değişkenler	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1-Genel Olarak Performans Değerlendirmesine Bakış Açısı	Çalışma performansının değerlendirilmesi iş tatminimi ve iş performansımı artırır.	11	7,9	16	11,4	22	15,7	46	32,9	45	32,1
	Kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi iş ortamındaki rekabeti olumlu yönde artırır.	10	7,1	24	17,1	36	25,7	50	35,7	20	14,3
	Performansının değerlendirilmesi benden hizmet alan vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunabilmemi mümkün kılar.	16	11,4	16	11,4	33	23,6	52	37,1	23	16,4
	Performans değerlendirme sistemi hangi personelin ne kadar çalıştığını belirlemeye yardımcı olur.	8	5,7	15	10,7	29	20,7	58	41,4	30	21,4
	Performans değerlemesi sonucunda, başarılı olan personele nakil imkânı ve terfi (kademe - derece) artışı uygulanmalıdır.	7	5	11	7,9	23	16,4	62	44,3	37	26,4
2-Perfor	Performans değerlendirme kriterleri belirlenirken, amir	5	3,6	3	2,1	14	10,0	68	48,6	50	35,7

Durumlar		Kesinlikle Katılmıyo rum		Katılmıyo rum		Ne Katılıyorum		Katılıyor rum		Kesinlikle Katılıyor rum	
						Ne Katılmıyoro m					
	Değişkenler	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	ile personel işbirliği içinde olmalı, bireysel hedef, görev ve yetkinlikler (bilgi ve beceri düzeyi) birlikte belirlenmelidir.										
	Amirlerin (İl Müdürü/Şube Müdürü/Şef) performansı doğru karar alma, problem çözme, astını motive etme, yönlendirme, takım ruhu oluşturma, liderlik gibi özelliklerine göre değerlendirilmelidir.	4	2,9	5	3,6	15	10,7	66	47,1	50	35,7
	Personelin performansı iş çıktı sayısı, tamamlanan görev vb. gibi sayısal ve objektif verilere göre değerlendirmelidir.	7	5,0	13	9,3	29	20,7	58	41,4	33	23,6
	Personelin performansı iletişim, iş birliği, çalışanlarla uyum, tutum vb. gibi davranışlarına göre değerlendirmelidir.	2	1,4	9	6,4	15	10,7	79	56,4	35	25,0
	Amir ve personelin, disiplin kurallarına uyumu performans değerlendirmesi kapsamında değerlendirilmelidir.	6	4,3	12	8,6	23	16,4	66	47,1	33	23,6
	Çalışma grubu / takım oluşturularak grubun hedef ve yetkinlikleri de değerlendirilmelidir.	5	3,6	7	5,0	30	21,4	64	45,7	34	24,3

Durumlar		Kesinlikle Katılmıyo rum		Katılmıyo rum		Ne Katılıyorum		Katılıyor um		Kesinlikle Katılıyor um	
						Ne Katılmıyoru m					
	Değişkenler	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3-Sistemin Avantajlarına Bakış Açısı	Personelin görevlerine ve hedeflerine odaklanması sağlayarak, verimliliği artırır.	6	4,3	9	6,4	34	24,3	64	45,7	27	19,3
	Performans değerlendirme sistemi kurumların, hizmet içi eğitim eksikliklerini belirlemeye yardımcı olur.	5	3,6	11	7,9	26	18,6	77	55,0	21	15,0
	Performans değerlendirme sistemi kurumların personel ihtiyacını belirlemesine yardımcı olmalıdır.	5	3,6	12	8,6	26	18,6	71	50,7	26	18,6
	Personele performans değerlendirmesinin sonucu hakkında geri bildirim yapılmalıdır.	8	5,7	6	4,3	10	7,1	76	54,3	40	28,6
4-Sistemin Dezavantajlarına Bakış Açısı	Çalışanların birbirlerinin performansını değerlendirmesi (örn. iş arkadaşlarının) iş yerinde çatışmalara neden olabilir.	11	7,9	15	10,7	16	11,4	54	38,6	44	31,4
	Çalışanın performansını değerlendirecek olan kişilerin kişisel ön yargıları, değerlendirme hatalarına yol açar.	9	6,4	7	5,0	15	10,7	61	43,6	48	34,3
	Değerlendirme yapanların siyasi görüşü, çalışanların sendikalaşması vb.	11	7,9	5	3,6	10	7,1	56	40,0	58	41,4

Durumlar		Kesinlikle Katılmıyo rum		Katılmıyo rum		Ne Katılıyorum		Katılıyor um		Kesinlikle Katılıyor um	
						Ne Katılmıyoru m					
	Değişkenler	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	unsurlar performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebilir.										
5-Başarı Puanının Hesaplanmasına Bakış Açısı	Sizce amirinizin sizin hakkınızda yaptığı değerlendirmenin performans puanınıza katkısı hangi aralıktadır?	32	22,9	33	23,6	22	15,7	31	21,1	22	15,7
	Sizden hizmet alan vatandaşların hakkınızda yaptığı değerlendirmenin performans puanınıza katkısı hangi aralıktadır?	65	46,4	31	22,1	20	14,3	15	10,7	9	6,4
	İş arkadaşlarınızın hakkınızda yaptığı değerlendirmenin performans puanınıza katkısı hangi aralıktadır?	61	43,6	38	27,1	22	15,7	9	6,4	10	7,1
	Amirleriniz hakkında yapacağınız değerlendirmenin onun performans puanına katkısı hangi aralıktadır?	31	22,1	37	26,4	34	24,3	22	15,7	16	11,4
6-Değerlendiricilere İlişkin Bakış Açısı	Astlar tarafından amirlerin performansı değerlendirilmelidir.	7	5,0	9	6,4	19	13,6	54	38,6	51	36,4
	Hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından da kurumun veya	7	5,0	15	10,7	31	22,1	57	40,7	30	21,4

Durumlar		Kesinlikle Katılmıyo rum		Katılmıyo rum		Ne Katılıyorum		Katılıyor um		Kesinlikle Katılıyor um	
						Ne Katılmıyoru m					
	Değişkenler	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	birimin hizmet sunumunu değerlendirmelidir.										
	Hizmetten yararlanan vatandaşlar tarafından da personelin performansı değerlendirilmelidir.	17	12,1	18	12,9	25	25,0	46	32,9	24	17,1
7-Sistemin Güvenilirliğine Bakış Açısı	Performans değerlendirme sisteminin adil ve tarafsız bir şekilde uygulanacağına inanıyorum.	45	32,1	34	24,3	28	20,0	24	17,1	9	6,4
	Performans değerlendirme standartları belirlenirken görevlerin ve iş yükünün adil olarak dağıtılacağına inanıyorum.	27	19,3	39	27,9	34	24,3	29	20,7	11	7,9

5.5.1. Genel Olarak Performans Değerlendirmesine Bakış Açısı

Performans değerlendirme sisteminin iş tatmini ve iş performansına olan etkiye katılımcılar %32,86 katılıyorum, %32,14 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda %65,00 oranında katılımcılar tarafından bu kritere olumlu bakılmaktadır. %15,71 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %35 düzeyindedir.

Performans değerlendirmenin çalışanların arasındaki rekabeti olumlu yönde etkileyeceğine dair bakış açısı %35,71 katılıyorum, %14,29 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %50,00 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %25,71 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %50 düzeyindedir. Bu veriler ışığı altında personel, belirgin bir şekilde performans değerlendirme sisteminin rekabet ortamını olumlu yönde etkileyeceğine inanmamaktadır. %25,71'lik kararsız katılımcıların, sistemin daha iyi bir şekilde kendilerine anlatılmasıyla birlikte belirsizlik durumundan katılma durumuna geçebileceğinden, personelin bu konudaki tereddütlerinin neler olduğu araştırılması gerekmektedir.

Performans değerlendirmenin vatandaş hizmetini olumlu etkileyeceğine dair bakış açısı %37,14 katılıyorum, %16,43 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %53,57 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %23,57 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %46,43 düzeyindedir.

Performans değerlendirmenin bireysel performansı belirlemeye yardımcı olduğuna dair bakış açısı %41,43 katılıyorum, %21,43 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %62,86 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %20,71 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %37,14 düzeyindedir.

Performansı yüksek personel nakil, terfi gibi faydalar sağlanmasına dair bakış açısı %44,29 katılıyorum, %26,43 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %70,72 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %16,43 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %29,28 düzeyindedir.

5.5.2. Performans Değerlendirmede Kullanılan Kriterlere Bakış Açısı

“Performans değerlendirme kriterleri belirlenirken, amir ile personel işbirliği içinde olmalı, bireysel hedef, görev ve yetkinlikler (bilgi ve beceri düzeyi) birlikte belirlenmelidir” ifadesine araştırmaya katılanın %48’57’si katılıyorum, %34,71’i kesinlikle katılıyorum cevabını vererek toplamda %84,28 oranında performans kriteri belirlemede amir ve personelin işbirliği içinde olmasını, bireysel hedef, görev ve yetkinlikleri birlikte belirlemesine olumlu bakılmaktadır. %10,00 kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %15,71 düzeyindedir.

Yönetici pozisyonundaki personelin performansının doğru karar, problem çözümü, astı motive etme, takım ruhu oluşturma, liderlik gibi özellikler aracılığıyla değerlendirilmesine katılımcıların %47,14’ü katılıyorum, %35,71’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda %82,84 katılımcı bu kritere olumlu bakmaktadır. %10,71 kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %17,14’tür.

Performansın kriteri olarak iş çıktı sayısı, tamamlanan görev gibi sayısal ve sonuç odaklı olmasına yönelik olarak katılımcılar %41,43 oranında katılıyorum, %23,57 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda %65 oranında bu kriter olumlu bakılmaktadır. %20,71 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %35 düzeyindedir.

Performans kriteri olarak iletişim, işbirliği, personelle uyum gibi davranışa yönelik performans kriterine katılımcıların bakışı %56,43 oranında katılıyorum, %25,00 oranında kesinlikle katılıyorumdur. Toplamda %81,43 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %10,71 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %18,57 düzeyindedir.

Performans kriteri olarak amir ve personelin disiplin kurallarına uyumunun dikkate alınması görüşüne katılımcılar %47,14 katılıyorum, %23,57 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda %70,71 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %16,43 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %29,29 düzeyindedir.

Takım veya grubun hedef ve yetkinliklerinin performans kriteri olarak dikkate alınmasına katılımcıların bakış açısı %45,71 katılıyorum, %24,29 oranında kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda %70,00 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %21,43 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %30 düzeyindedir.

5.5.3. Performans Değerleme Sisteminin Avantajlarına Bakış Açısı

Performans değerlendirmenin personelin görev ve hedeflerine odaklanması sonucu verimliliği artırmasına dair bakış açısı %45,71 katılıyorum, %19,29 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %65,00 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %24,29 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %35,00 düzeyindedir.

Performans değerlendirmenin kurumların hizmet içi eğitim eksiklerini belirlemeye yardımcı olduğuna dair bakış açısı %55,00 katılıyorum, %15,00 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %70,00 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %18,57 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %30,00 düzeyindedir.

Performans değerlendirme sistemi kurumların personel ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olduğuna dair bakış açısı %50,71 katılıyorum, %18,57 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %69,28 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %18,57 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %30,72 düzeyindedir.

Performans değerlendirmede geri bildirimin yapılmasına yapılan cevapların dağılımına bakıldığında %54,29 katılıyorum, %28,57 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %82,86 oranında bu kritere olumlu bakılmaktadır. %7,14 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte bu kritere olumsuz bakanlar %17,14 düzeyindedir.

5.5.4. Performans Değerleme Sisteminin Dezavantajlarına Bakış Açısı

Performans değerlendirmede iş arkadaşlarıyla çatışma yaşanması ihtimaline katılımcıların bakış açısı %38,57 katılıyorum, %31,43 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %70,00 oranında katılımcı sistemin çatışmaya sebep olabileceği görüşündedir. %11,43 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte çatışma yaşanmayacağına inanan katılımcı %17,14 düzeyindedir.

Performans değerlendirmede değerlendirici önyargılarının hatalara yol açtığına dair katılımcıların bakış açısı %43,57 katılıyorum, %34,29 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %77,86 oranında katılımcı sistemin hataya yol açabileceği görüşündedir. %10,71 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte hataya yol açmayacağına inanan katılımcı %22,14 düzeyindedir.

Performans değerlendirmede değerlendiricilerin siyasi görüşü gibi unsurların performans sonuçlarını etkilediğine dair katılımcıların bakış açısı %40,00 katılıyorum, %41,43 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Toplamda %81,43 oranında katılımcı sistemin hataya yol açabileceği görüşündedir. %7,14 oranındaki kararsız katılımcılarla birlikte sonuçların etkilenmeyeceğine inanan katılımcı %18,57 düzeyindedir.

5.5.5. Performans Değerleme Sisteminin Başarı Puanının Hesaplanmasına Yönelik Bakış Açısı

Performans değerlendirmede amir (yönetici) puanının performans puanına katkısının ne olması gerektiğine dair cevaplarda katılımcıların, %23,57'si yüzde 20-40 aralığında; %22,86'sı yüzde %5-20 aralığında; %22,14'ü yüzde 60-80; %15,71'i hem yüzde 40-60 hem de yüzde 80-100 aralığında olmasını istemektedir. Yönetmeliğin "Yetkinlikler ve ölçütler" başlıklı 13. maddesinde personelin yetkinlik değerlendirmesinde en yakın amirin katkısının %50'nin altında ve diğer değerlendiricilerin bulunmaması durumu hariç olmak üzere %80'nin üzerinde olamayacağı belirtilmektedir. Ancak katılımcıların çoğunluğu performans puanı hesaplanmasında amir etkisinin daha az olmasını istemektedir. %5 ile 40 oranındaki yönetici katkısının cevap dağılımlarını topladığımızda %46,43; %60 ile %100 dağılımları topladığımızda %37,85 etmektedir. Yönetmelikle hemen hemen aynı düşünen katılımcıların oranı %15,71'dir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu yönetici katkı oranının %5 ile 40 arasında değişen bir oranda olmasını istemektedir.

Performans değerlendirme sistemindeki değerlendirici konumunda olan vatandaş değerlendirmesinin puana katkı oranını katılımcıların %46,43 yüzde 5-20; %22,14'ü yüzde 20-40; %14,29'u yüzde 40-60; %10,71'i yüzde 60-80; 6,43'ü yüzde 80-100 olmasını istemektedir. Nitekim uygulanacak yönetmeliğin ekinde verilen vatandaş memnuniyetinin performans puanına yüzdelik katkısı %5 olarak öngörülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların yarısının beklentisi yönetmelik hükümleriyle aynı olduğu söylenebilir.

Performans değerlendiricilerden çalışma arkadaşlarının performans puanına katkı oranına etkisinin ne olması gerektiği ile ilgili soruya katılımcıların %43,57'si yüzde 5-20; %27,14'ü yüzde 20-40; %15,71'i yüzde 40-60; %6,43'ü yüzde 60-80; %7,14'ü yüzde 80-100 aralığında olmasını beklemektedirler. Personelin iş arkadaşları tarafından yapılacak değerlendirme yönetmelikte öngörülmemiştir.

Astların üstü değerlendirme durumunda toplam performans katkı oranının ne olması gerektiği ile ilgili soruya katılımcıların %26,43'ü yüzde 20-40; %24,29'u yüzde 40-60; %22,14'ü 5-20; %15,71'i yüzde 60-80 ve %11,43'ü yüzde 80-100 aralığında olmasını istemektedir. Yönetmelikte astların yöneticilerini değerlendirmesiyle ilgili bir sistem öngörülmemiştir.

5.5.6. Performans Değerleme Sistemi Değerlendiricilerine Yönelik Bakış Açısı

360 derece performans değerlendirme sisteminin parçalarından olan astların yöneticileri değerlendirmeye katılımcıların bakış açısı %38,57 katılıyorum; %36,43 kesinlikle katılıyorumdur. Bu duruma katılanların toplamı %75'tir. %13,57 kararsız katılımcılarla birlikte bu duruma katılmayanlar %25 oranındadır. Söz konusu yönetmelik ekindeki personelin en yakın astları tarafından yapılacak yetkinlik değerlendirmesine ilişkin EK-5 sayılı formda amirlerin astlar tarafından değerlendirmesi yapılırken hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağı belirtildiğinden katılımcılar yönetmeliğin bu hususunu desteklemektedir.

Hizmet alan vatandaşlar tarafından kurumun/birimin performansının değerlendirilmesine katılımcıların bakış açısı %40,71 katılıyorum; %21,43 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Bu duruma katılanların toplamı %62,14'dir. %22,14 kararsız katılımcılarla birlikte bu duruma olumsuz bakanların toplamı %37,86'dır.

Vatandaşlar tarafından personelin performansının değerlendirmesine ilişkin katılımcıların bakış açısı %32,88 katılıyorum; %17,14 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Bu duruma katılanların toplamı %50,02'dir. %25,00 kararsız katılımcılarla birlikte bu duruma olumsuz bakanların toplamı %49,98'dir. Vatandaşların kurumun veya birimin değerlendirmesini %62 oranında isteyen katılımcılar, kendileri söz konusu olduğunda %50 oranında desteklemesi, katılımcıların kendi hizmet sunumlarından kaynaklanan eksikliğin abartılabileceği, vatandaşların kişisel çıkar sağlayabileceği düşüncesi, ayrıca kamu kurumlarının tek başına hizmet şartlarını ve kurallarını oluşturamadığı için sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olmayacağı hususları bu durumun hassasiyetle uygulanması gerektiğini bize göstermektedir.

5.5.7. Performans Değerleme Sisteminde Duyulan Güvene Yönelik Bakış Açısı

Performans değerlendirme sisteminin adil ve tarafsız olarak değerlendirilmesine katılımcıların bakış açısı %17,14 katılıyorum; %6,43 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Bu duruma katılanların toplamı %23,57'dir. %20,00 kararsız katılımcılarla birlikte bu duruma olumsuz bakanların toplamı %76,43'tür. Katılımcıların söz konusu sistemin adil ve tarafsız bir şekilde uygulanacağına olan güveni oldukça düşüktür.

Performans kriterleri belirlenirken görev ve iş yükünün adil olarak dağıtılacağı ifadesine katılımcıların görüşü %20,71 katılıyorum; %7,86 kesinlikle katılıyorum oranındadır. Bu duruma katılanların toplamı %28,57'dir. %24,29 kararsız katılımcılarla birlikte bu duruma olumsuz bakanların toplamı %71,43'tür. Bu durum katılımcıların, görev paylaşımı ve iş yükünü dağıtan yöneticilere olan güvenlerinin düşük olduğunu göstermektedir.

5.6. Çeşitli Gruplara Göre Performans Değerlemeye Bakış Açısı Farklılıkları

Araştırmaya katılan grupların demografik ve grup özelliklerine göre bakış açısı farklılıklarını belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Analizde tanımlanan gruplar cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem ve yaştır. Cinsiyet, medeni durum ve yaş grupları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilirken; eğitim ve kıdem gruplarında farklılık tespit edilememiştir. Cinsiyete ve medeni duruma göre gruplar arasında bakış açılarının farklı olduğu durumlar Tablo 10'te verilmiştir.

Tablo 10: Cinsiyet Açısından Performans Değerleme Kriterlerine Bakış Açıları

Boyutlar/Faktörler	Cinsiyet/Medeni Durum	N	Ortalama	Levene Varyansların Eşitliği Testi p Değeri	T- Testi p Değeri
Performans Kriterleri	Erkek	98	3,83	0,774	0,049
	Kadın	42	4,09		0,046
Değerlendiriciler	Erkek	98	3,64	0,666	0,752
	Kadın	42	3,59		0,742
Genel Olarak Performans değ.	Bekâr	33	3,27	0,381	0,028
	Evli	107	3,65		0,034

Tablo 10'e göre performans kriterlerine bakış açısına kadınlar erkeklere kıyasla daha olumlu bakmaktadır. Değerlendiriciler boyutuna erkekler kadınlara kıyasla daha olumlu bakmaktadırlar. Genel olarak performans değerlendirmeye bakış açısı boyutu açısından kadınlar ve erkekler arasında bir farklılık olmamasına rağmen evli olanların bekar olanlara kıyasla sisteme daha olumlu bakmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaş, eğitim ve kıdem gruplarına göre yapılan farklılık analizleri sonuçlarında sadece farklılığın olduğu durumlar aşağıda verilmiştir. Yaşa göre performans değerlendirmenin kriterler boyutuna bakış açısı Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Yaş Gruplarının Performans Kriterleri Boyutuna Bakış Açıları

Yaş Aralıkları	N	Ortalama	Varyansların Eşitliği Levene Testi p Değeri	Anova Testi p Değeri	Post Hoc Scheffe Testi p Değeri
36-45	40	4,04	0,819	0,037	0,041
46 ve üzeri	31	3,64			

Tablo 11'ya göre 36-45 yaş aralığındaki personelin 46 yaş ve üzeri personeline göre sistemin kriterler boyutuna daha olumlu bakmaktadır. Analiz sonuçlarına göre yaş grupları olarak diğer boyutlara bakış açısında herhangi bir anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 12: Yaş Gruplarının Performans Değerlendiricileri Boyutuna Bakış Açısı

Levene Varyansların Eşitliği Testi p Değeri	Anova Testi p Değeri	Yaş Aralıkları	N	Ortalama	Farklılık Grubu	Post Hoc Testi Scheffe p Değeri
0,694	0,001	18-35	69	3,71	18-35 ile 46 Üz.	0,011
		36-45	40	3,88	36-45 ile 46 Üz.	0,002
		46 ve üz.	31	3,11		

Tablo 12'ye göre tüm yaş gruplarının performans değerlendiricileri boyutuna bakış açısı farklıdır. Değerlendirme sistemine 35-45 yaş aralığındakiler diğer yaş gruplarına göre daha olumlu bakarken, bunu sırasıyla 18-35 yaş gurubuyla 45 ve üzeri yaş grubu izlemektedir. Analiz sonuçlarına göre yaş grupları olarak diğer boyutlara bakış açısında herhangi bir anlamlı farklılık yoktur.

6. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre ilk dört hipotez kabul edilirken, beşinci ve altıncı hipotez reddedilmiştir. Birinci hipotez olan “araştırmaya katılanların performans değerlendirme sistemine yönelik algıları olumludur” ifadesini doğrulayan bilgiler Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Performans Değerleme Sistemi Algıları

Boyut	İfade	Kararsız (%)	Olumlu Bakış (%)	Olumsuz Bakış (%)
Genel Olarak Performans Değerleme Sisteminin Bakış	Çalışma Performansının Değerlendirilmesi İş Tatminini ve İş Performansını Artırır	15,71	65,00	19,29
	Kamu Çalışanlarının Performanslarının Değerlendirilmesi İş Ortamındaki Rekabeti Olumlu Yönde Artırır	25,71	50,00	24,28
	Performansının Değerlendirilmesi Benden Hizmet Alan Vatandaşlara Daha Kaliteli Hizmet Sunabilmemi Mümkün Kılar İfadesinin	23,57	53,57	22,86
	Performans Değerlendirme Sistemi Hangi Personelin Ne Kadar Çalıştığını Belirlemeye Yardımcı Olur	20,71	62,86	16,42
	Performans Değerlemesi Sonucunda, Başarılı Olan Personele Nakil İmkânı ve Terfi (kademe - derece) Artışı Uygulanmalıdır	16,43	70,72	12,86
Kriterler	Personelin Performansı İletişim, İşbirliği, Çalışanlarla Uyum, Tutum vb. Gibi Davranışlarına Göre Değerlendirilmelidir	10,71	81,43	7,86
	Amir ve Personelin, Disiplin Kurallarına Uyumunu Performans Değerlendirmesi Kapsamında Değerlendirilmelidir	16,43	70,71	12,86
	Takım veya Grubun Hedef ve Yetkinlikleri de Değerlendirilmelidir	21,43	70,00	8,57
Avantajlar	Personelin Görevlerine ve Hedeflerine Odaklanması Sağlayarak, Verimliliği Arttırır	24,29	64,00	10,72
	Performans Değerlendirme Sistemi Kurumların, Hizmet içi Eğitim Eksikliklerini Belirlemeye Yardımcı Olur	18,57	70,00	11,43
	Performans Değerlendirme Sistemi Kurumların Personel İhtiyacını Belirlemesine Yardımcı Olmalıdır	18,57	69,28	12,14
	Personele Performans Değerlendirmesinin Sonucu Hakkında Geri Bildirim Yapılmalıdır	7,14	82,86	10,00
Dezavantaj	Çalışanların Birbirlerinin Performansını Değerlendirmesi Personel Arasında Çatışmalara Neden Olabilir	11,43	70,00	18,57
	Çalışanın Performansını Değerlendirecek Olan Kişilerin Kişisel Önyargıları, Değerlendirme Hatalarına Yol Açar	10,71	77,86	11,43

	Değerlendirme Yapanların Siyasi Görüşü, Çalışanların Sendikalaşması vb. Unsurlar Performans Değerlendirme Sonuçlarını Etkileyebilir	7,14	81,43	11,45
Değerlendiriciler	Astlar Tarafından Amirlerin Performansı Değerlendirilmelidir	13,57	75,00	11,43
	Hizmetten Yararlanan Vatandaşlar Tarafından da Kurumun veya Birimin Hizmet Sunumu Değerlendirilmelidir	22,14	62,14	15,71
	Hizmetten Yararlanan Vatandaşlar Tarafından da Personelin Performansı Değerlendirilmelidir	25,00	50,00	24,99
Uygulamaya Güven	Performans Değerlendirme Sisteminin Adil ve Tarafsız Bir Şekilde Uygulanacağına İnanıyorum	20,00	23,57	56,43
	Performans Değerlendirme Standartları Belirlenirken Görevlerin ve İş Yükünün Adil Olarak Dağıtılacağına İnanıyorum	24,29	28,57	47,15

Tablo 13'e göre %80 üzerindeki olumlu bakış açısına sahip ifadeler; "Personele Performans Değerlendirmesinin Sonucu Hakkında Geri Bildirim Yapılmalıdır", "Personelin Performansı İletişim, İşbirliği, Çalışanlarla Uyum, Tutum vb. Gibi Davranışlarına Göre Değerlendirilmelidir" ve "Değerlendirme Yapanların Siyasi Görüşü, Çalışanların Sendikalaşması vb. Unsurlar Performans Değerlendirme Sonuçlarını Etkileyebilir" ifadeleridir. %50 ve üzeri oranında olumlu görüş bildirilen ifadelerin ortalaması %68,16'dır. Bu yönüyle bakıldığında personelin sistemin geneline yönelik tutumu olumludur. Ancak çalışanlar sistemin uygulamaya geçirilmesi sırasında adaletli ve nesnel davranılmayacağı konusunda performans değerlendirme sistemine güvenmemektedirler. Çünkü "Performans Değerlendirme Sisteminin Adil ve Tarafsız Bir Şekilde Uygulanacağına İnanıyorum" ifadesine %56,43 oranında olumsuz bakış açısına sahiptirler. Buna karşın bu ifadeye katılanlar %23,57 oranındadır. Ayrıca "Performans Değerlendirme Standartları Belirlenirken Görevlerin ve İş Yükünün Adil Olarak Dağıtılacağına İnanıyorum" ifadesine %47,15 oranında olumsuz bakış açısı vardır. Buna karşın bu ifadeye katılanlar %28,57 düzeyindedir.

Kamu yönetimindeki önemli bir eksikliği gidermek için hazırlanan "Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı" 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi personelin farklı kaynaklardan değerlendirilmesini, çalışana geri bildirim sağlanmasını ve bu yönde personelin eksikliklerinin ortaya çıkarılarak gelişimini sağlayacak düzenlemelerin yapılmasını öngören hususları içermektedir. Araştırmaya katılanların değerlendirme süreci sonucunda çalışanlara hizmet içi eğitim ve geri bildirim verilmesi hususunu desteklediği ve bu yönde yönetmelik hükümlerine olan algılarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde bulgularımızı teyit eder nitelikte Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü çalışanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve önerileri hakkında yapılan bir çalışmada (Tozlu, 2014), değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının personele bildirilmesi, değerlendirme sürecine personel, iş arkadaşları ve vatandaşlar tarafından katılımın sağlanması, değerlendirme sonuçlarının hizmet içi eğitim ve ücretlendirme faaliyetleriyle desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öznel ölçüt ağırlıklı değerlendirmenin nesnel değerlendirmeye göre daha çok tercih edildiği ve bu yönde yönetmelik hükümlerine yönelik algılarının da olumlu olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde İçişleri Bakanlığı ile TODAİE tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen çalışmada (Sönmez, 2006) kişisel subjektif verilere ilişkin performans

ölçütlerinin toplam performans puanına etkisinin en çok %40 oranında olması gerektiği, geri kalan %60'nın ise iş çıktı sayısı ve kalitesine yönelik olması gerektiği belirtilmiştir. Diğer bir araştırmada (Akçakanat, 2009) Emniyet teşkilatında uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemi analiz edilerek yeni bir performans değerlendirme modeli geliştirilen çalışmada, kişisel özelliklere yönelik ölçütlerin mümkün olduğu kadar dar kapsamlı tutularak yürütülen hizmetin gerektirdiği şartlarda değerlendirmeye tabi olması gerektiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemi kapsamındaki yeni performans (başarı) değerlendirme sistemine yönelik algıları olumludur. Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansının değerlendirilmesine ilişkin yapılan çalışmada da (Kalaycı, 2009), 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi çoklu veri kaynaklarına dayalı değerlendirme sistemlerinin güvenilirliği arttırdığı belirlenmiştir.

Yine 360 derece performans değerlendirme sistemini destekleyen çalışmalar arasında Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından 2001 yılında gerçekleştirilen ve öğretmenin performansının değerlendirilmesi sürecinde, okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisi de yer alması gerektiğini belirtilen çok kaynaklı performans değerlendirme sisteminin tercih edildiği tespit edilmiştir (Pehlivan vd., 2001).

Performans değerlendirme sistemine cinsiyet, medeni durum ve yaş grupları arasındaki bakış açısı farklılıkları sisteme olumsuz bakış açısını belirtmekten çok olumlu bakış açısı arasındaki biraz daha fazla iyi bakma yönündedir. Çünkü grupların cevap ortalamalarına bakıldığında yaklaşık 3,5 ile 4 arasında değişmektedir. Araştırmada kullanılan ölçek beşli Likert tipi ölçek olduğundan kararsızım seçeneğinin kodu 3, katılıyorum seçeneğinin kodu 4 olarak belirlenmiştir. Bu durumda 3,5 ile 4 arasındaki bir seçenek sisteme olan olumlu bakış açısını ifade eder. Performans değerlendirme kriterlerine kadınların erkeklere oranla daha olumlu bakmaları, sistemin cam tavan gibi sebeplerle yönetimde temsil edilmesinin önündeki engelleri kaldırabileceği düşüncesi olabilir. Aynı şekilde performans kriterlerine evliler bekarlara; 36-46 yaş aralığındakiler 46 ve üzeri yaş aralığındakilere göre daha olumlu bakmaktadır.

Performans değerlendiricileri boyutunda yaş gruplarına göre farklılık olup diğer gruplarda farklılık bulunmamıştır. Bu grupta 36 – 45 yaş aralığı 3,88 ortalama ile değerlendiriciler grubuna en fazla olumlu bakan grup olup, bunu 3,71 ortalama ile 18 – 35 yaş; 3,11 ortalama ile 46 ve üzeri yaş grubu izlemektedir. 46 ve üzeri yaş grubunun sisteme diğer gruplara göre daha olumsuz bakması belki geçmişte yaşamış oldukları olumsuz tecrübeler olabilir. Çünkü sicil sistemine göre performans değerlendirme sistemini en çok yaşayan grup bu grup olduğundan, yeni gelecek sisteme daha temkinli yaklaşıyor olabilirler.

Yönetmelik çerçevesinde bakıldığında ise:

- Yönetmeliğin sadece 399 sayılı KHK'ya tabi sözleşmeli personele ücret verilebileceği belirtildiğinden, kamu düzenini ve eşitliğini sağlamak adına tüm kamu çalışanları için standart bir sistemin geliştirilmesi,
- Değerlendirilen personelin sonuçlara ilişkin itirazları doğrultusunda yapılan ikinci değerlendirmeden sonra personele başka bir hak tanınmaması, sistemde hakların savunulması özgürlüğünün kısıtlanması nedeniyle, adil bir savunma hakkı verecek şekilde gözden geçirilmesi,
- Yönetmelikte amirlerin hedef ve görevleri değerlendirmede toplam sistem içinde yüksek puan katsayısına sahip olması, sistemin adil ve tarafsız olmasına engel olacağından, çalışanların kriterlerini değerlendirmede tüm değerlendiricilerin sisteme adil bir şekilde dahil edilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarında gizliliğin korunmasını sağlayacak tedbirlerin alınması,
- Performans değerlendirme süreci öncesinde değerlendiricilere ve değerlendirilenlere kapsamlı eğitim verilmesi,

değerlendirme sisteminin beklenen faydayı sağlayacak şekilde işleyebilmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak katılımcıların Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik kapsamında kamu kurumlarında uygulanacak olan başarı değerlendirme sistemi algılarının olumlu; ancak sistemin adil ve tarafsız olması, hedef, görev ve iş yükünün eşit olarak dağıtılması konusunda algılarının olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, değerlendirme sistemi uygulamaya geçirilmeden önce kamu çalışanlarının fikir ve önerilerinin alınması, olumsuz algıların giderilmesi, sistemin adil ve tarafsız bir şekilde işleyeceğine olan güven ortamının oluşturulması hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler açısından önemlidir.

Kaynakça

- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Arthur, D. (2015). *Fundamentals of Human Resources Management*. American Management Association.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 75–98. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165520>
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Demir, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model*. Selçuk Üniversitesi.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz Metin, S., Kümbül Güler, B., Karapınar, P. B., Ekmekçi, Ö. T., Meltem, F. Ö., & Özgödek, D. G. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (A. Ergeneli (ed.); 2. B.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erikan, L. (2002). *Hava Kuvvetleri Komutanlığında Aday Seçiminde Analitik Hiyerarşi Projesi İle Etkin Karar Verme*. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Kalaycı, N. (2009). Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(60), 625–656. https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/100821-2011060215440-kalayci_290509.pdf
- Kaynak, R., & Bülbül, R. (2008). 360-Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 269–292.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47. <https://doi.org/10.5455/jmood.20160307122823>
- Koç, Ö. (2011). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi.
- Pehlivan, İ., Demirbaş, A., & Eroğlu, E. (2001). *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Rao, T. V. (2004). *Performance Management*. Sage Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4th ed.). Eğitim Kitabevi.
- Sönmez, M. (2006). Mülki İdare Sistemini Etkileyen Faktörler. *Türk İdare Dergisi*, 479, 243–278. <http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Mülki İdare Sistemini Etkileyen Faktörler.pdf>

- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İř ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*. Kalkınma Bakanlığı.
- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2007). *Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları*. 9(1), 35–57. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/321732>

Research Article**Kamu Kurumlarında Uygulanacak Yeni Performans Değerlendirme Sistemine
Yönelik Kamu Çalışanlarının Algısı: Karabük Valiliği Örneği***Employees' Perception to New Performance Evaluation System to be Applied in Public
Instituon:The Case of Karabük Governorship*

Mehmet Murat TUNÇBİLEK Dr. Öğretim Üyesi Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mtuncbilek@yahoo.com https://orcid.org/0000-0001-8771-3756	Ahmet ÇELİK Karabük Valiliği ahmet_celik@outlook.com https://orcid.org/0000-0001-9278-8824
--	---

Extensive Summary

“General Regulation on the Evaluation of Public Personnel Achievements” that will come into force within the scope of public personnel, propose to the 360-degree performance evaluation system. Belief of employee who is subject to performance appraisal system reducing subjectivity and reflecting from perspective of all parties is important. Breaking prejudices and meeting the expectations before the system is established will contribute positively to the results. For this reason, before implementation of aforementioned regulation, this study can shed light on the lawmakers. This study was carried out both to be spokesperson of the employees and to raise awareness of the system that will be put into practice in good faith.

Quantitative analysis method was used in the research. In this study firstly, after the literature review finished, scales were developed, the expectations of the employees were determined by these scales and these expectations were interpreted. This study is a descriptive research. In addition to pilot studies, Exploratory Factor Analysis and Cronbach's Alpha values were taken into consideration while developing the scales. The data obtained from the research were analyzed with IBM SPSS Statistics 22 software.

The research universe is staff working in 23 institutions / units in Karabük Governorship Government Office. 140 questionnaires suitable for analysis were analyzed. Before the application of the questionnaire, researchers briefly informed to staff about “Draft General Regulation on the Evaluation of Public Staff Achievements”. The findings of the research are shown in Tablo 14.

Tablo 14: Performance Appraisal System Perceptions

Scope	Phrase	Unstable (%)	Positive View (%)	Negative View (%)
Performance Appraisal	Evaluation of Work Performance Increases My Job Satisfaction and Job Performance	15,71	65,00	19,29
	Evaluating the Performance of Public Employees Improves Competition in the Business Environment Positively	25,71	50,00	24,28

Scope	Phrase	Unstable (%)	Positive View (%)	Negative View (%)
	The Evaluation of My Performance Makes Me Possible to Provide Better Quality Service to the Citizens Who Receive Service from Me	23,57	53,57	22,86
	Performance Evaluation System Helps Measure Which Personnel Works How Much	20,71	62,86	16,42
	As a Result of Performance Appraisal, Transfer and Promotion Opportunity should be Applied to the Successful Staff	16,43	70,72	12,86
Criteria	Performance of Staff should be Evaluated According to Their Behavior as Communication, Cooperation, Attitude	10,71	81,43	7,86
	Supervisor's Compliance with Disciplinary Rules should be Evaluated within the Scope of Performance Evaluation	16,43	70,71	12,86
	The Goals and Competencies of the Team or Group Should Be Evaluated	21,43	70,00	8,57
Advantages	Performance Appraisal Enables Employees to Focus on Their Tasks and Goals, Increases Efficiency	24,29	64,00	10,72
	Performance Evaluation System Helps to Identify Institutions' In-Service Training Deficiencies	18,57	70,00	11,43
	Performance Evaluation System Should Help to Determine Staff Needs in Organizations	18,57	69,28	12,14
	Feedback Should Be Provided to the Personnel about the Result of the Performance Evaluation	7,14	82,86	10,00
Disadvantage	Employees' Evaluation of Each Other's Performance May Cause Conflicts Among Personnel	11,43	70,00	18,57
	Prejudices of People Who Will Evaluate the Performance of the Employee Lead to Evaluation Errors	10,71	77,86	11,43
	Political Views of Evaluators, Unionization of Employees etc. Elements Can Affect Performance Evaluation Results	7,14	81,43	11,45
Evaluators	Subordinates Should Evaluate Performance of Their Managers	13,57	75,00	11,43
	Customers Should Evaluate Service Quality of Institution or Unit	22,14	62,14	15,71

Scope	Phrase	Unstable (%)	Positive View (%)	Negative View (%)
	Customers Should Evaluate Service Quality of Personnel	25,00	50,00	24,99
Trust the System	I Believe That the Performance Appraisal System Will Be Applied Fairly And Neutrally	20,00	23,57	56,43
	I Believe That Tasks and Workload Will Be Distributed Fairly When Setting Performance Evaluation Standards	24,29	28,57	47,15

In the study conducted on the opinions and suggestions of the employees of the Ministry of Finance Personnel General Directorate regarding the performance appraisal system (Tozlu, 2014), was concluded that the appraisal process and its results should be reported to the staff and participate staff, colleagues and citizens (costumers) in appraisal process. In addition, the appraisal results should be supported by in-service training and remuneration activities. Therefore, this study supports the research results. In the study on the evaluation of the academic performance of academicians in higher education institutions (Kalaycı, 2009), it was determined that evaluation systems increase reliability if they base on multiple data sources such as 360 degree performance evaluation system. Pehlivan et al. (2001) observed that the performance (success) evaluation system is applicable to public institutions as a scope.

According to the research, it is possible to emphasize the following results:

- According to the regulation, only contracted personnel subject to Decree No. 399 will be paid. All public employees should be included in the system to ensure public order and equality.
- If the assessed staff object to the results, no other right is granted to the staff after the second assessment. For this reason, the provisions of the regulation on objections must be extended.
- Since determining supervisors as the only evaluator in the assessment increases the subjectivity, all parties should be included in the system.
- Measures should be taken to ensure confidentiality regarding performance evaluation results.
- Comprehensive training should be provided to assessors and staff before evaluating performance.

As a result, the participants' perceptions of performance assessment system that will be implemented in public institutions within the scope of the General Regulation on the Evaluation of Public Staff Performance are positive. But They believe that the system is unfair and impartial during implementation and tasks and workload will be distributed unfairly while setting performance evaluation standards.