

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
VE SÜRECİ HAKKINDA YÖNETİCİLERİN VE
DEĞERLENDİRME AMİRLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN
ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Savaş ASVAROĞLU

Haziran, 2018

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİ VE SÜRECİ HAKKINDA YÖNETİCİLERİN
VE DEĞERLENDİRME AMİRLERİNİN
GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Savaş ASVAROĞLU

Danışman
Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ

Haziran, 2018

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Savaş ASVAROĞLU' un “Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Süreci Hakkında Yöneticilerin ve Değerlendirme Amirlerinin Görüşlerinin Analizi” isimli çalışması, Haziran 2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.

	Adı- Soyadı	İmza
Başkan	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Üye	: Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ	
Üye (Danışman):	Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ	

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2018

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tezimin içerisinde yer alan verileri, bilgileri ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm belge, bilgi analiz ve ve bulguları bilimsel etik ve genel ahlak kurallarına uygun bir şekilde sunduğumu; çalışmamda yer alan ve bana ait olmayan veri, düşünce, bilgi sonuçların tümüne bilimsel etik kurallarının gerektirdiği şekilde kaynak belirterek atıfta bulunduğumu beyan ederim.

../../2018

Savaş ASVAROĞLU

ÖNSÖZ

Bu araştırma kamu görevlilerinin bireysel performanslarının ölçülüp değerlendirilmesinde kullanılmakta olan Performans Değerlendirme Sistemi (PDS)'nin süreç içerisinde uygulayıcıları olan Birinci Değerlendirme Amirlerinin (BDA), İkinci Değerlendirme Amirlerinin (İDA) ve Performans Gözden Geçirme Yöneticileri'nin (PGGY) deneyimlerinden yararlanılarak; PDS'ne ve sistemin uygulanma sürecine ilişkin değerlendiricilerin ve uygulayıcıların tatmin düzeylerinin, eleştiri ve önerilerinin kesişme alanlarını tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde tüm Bakanlıklar ile bağlı Daireleri kapsayacak bir çalışmanın boyutu ve bunun gerekecek zaman göz önüne alındığında çalışma, PD sürecinin yürütülmesinde yetkili kurum olan Personel Dairesi, PDS'nin temel uygulama kaynağını teşkil eden Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü (PDT)'nün yürütülmesinden sorumlu Başbakanlık Dairesi ve PD sonuçlarını da dikkate alarak kamu görevlilerinin asaleten atanma ve yükselme işlemlerini yapan Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı'nda görev ifa etmekte olan değerlendirme amirleri ile sınırlı tutuldu.

Araştırma konusunu belirlememde kendi çalıştığım kurumda uygulanan performans değerlendirme sisteminde yapılan uygulamalar ile ilgili süreçte yaşanan zorlukları ve bu zorluklarla başa çıkma yollarının araştırılmasına olan ihtiyacı düşünmem etkili oldu.

Çalışmamın başlangıcından bu yana desteklerini esirgemeyen başta danışman hocam Doç.Dr.Ahmet Güneyli'ye, bana aktarmış oldukları bilgi birikiminden ve araştırma dünyasına acemice atmış olduğum adımlarda elimden tutarak yol göstermelerinden dolayı, yüksek lisans eğitimim süresince bana sabır ve anlayışla eğitim veren kıymetli hocalarıma, çalışmanın yürütüldüğü süreçte bana anlayış ve fedakarlıkla katlanan ve destek veren çalışma arkadaşlarıma, araştırmaya katılımcı olarak destek veren değerlendirme amirlerine teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak lisans üstü eğitim alma ve çalışma yapmam için beni teşvik ve ikna eden, çalışmam süresince hiçbir konuda desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Fatoş Silman Asvaroğlu'na minnet ve şükranlarımı sunmayı borç bilirim.

Savaş ASVAROĞLU

ÖZET

KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ve SÜRECİ HAKKINDA DEĞERLENDİRME AMİRLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

ASVAROĞLU, Savaş

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması

Danışman: Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ

Mayıs 2018, 118 sayfa

Bu çalışmanın amacı, kamu görevlilerinin bireysel performanslarının ölçülüp değerlendirilmesinde kullanılmakta olan Performans Değerlendirme Sistemi (PDS)'nin süreç içerisinde uygulayıcıları olan Birinci Değerlendirme Amirlerinin (BDA), İkinci Değerlendirme Amirlerinin (İDA), Performans Gözden Geçirme Yöneticileri'nin (PGGY) ve sürecin uygulanmasından sorumlu kurum olan Personel Dairesi'nin Müdür ve Uzmanlarının deneyimlerinden yararlanılarak; PDS'ne ve sistemin uygulanma sürecine ilişkin değerlendiricilerin ve uygulayıcıların tatmin düzeylerinin, eleştiri ve önerilerinin kesişme alanlarını tespit etmektir. Araştırmanın çalışma grubunu Başbakanlık Dairesi'nde, Personel Dairesi'nde ve Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı'ndaki Performans Değerlendirme Amirleri ile Performans Gözden Geçirme Yöneticilerinden toplam 10 kişi oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiş, içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın bulguları genel olarak PDS'nde katılımcılık, kamusal hizmetlerinin ölçüm ve değerlendirilmesinde yeterlilik, sistemin adil uygulanması, PD sürecinin uygulamada etkinliği, kamu görevlilerinin performansına etkisi, kamu hizmetlerinin kalite ve verimliliğine etkisi, kamu görevlilerinin atanma, terfi ve ödüllendirmelere katkısı, hizmet-içi eğitimlerin planlamasında ve uygulanmasında sağladığı veri yeterliliği gibi konularda bazı sıkıntıların yaşandığını ortaya koymuştur. Araştırmacı bu bulgulardan ve katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak bu sorunların nasıl giderilebileceği noktasında önerilerde bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: performans, performans değerlendirme, kamu görevlileri, amirler.

ABSTRACT**THE ANALYSIS OF THE VIEWS OF THE PERFORMANCE
EVALUATION ADMINISTRATORS ON THE PERFORMANCE
EVALUATION SYSTEM AND THE PROCESS****ASVAROĞLU Savaş****Master's Thesis, Department of Educational Administration, Supervision,
Economics and Planning****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet GÜNEYLİ****May 2018, 118 pages**

The aim of the study is to evaluate the satisfaction, criticisms and the suggestions of the first rank assesment administrators, second rank assesment administrators, peformance overhead administrators and administrators and experts who are responsible for the application of the Performance Evaluation System (PES) and to benefit from their experiences. The sample of the study comprises 10 performance evaluation administrators who are employed in the Prime Ministry, staff office, and the public service. Data were obtained from a semi-structured interview schedule and subjected to content analysis. The findings of the study showed some problems in the PES concerning efficiency in the assesment and evaluation of the public service, fairness in the evaluation, the efficiency of the performance evaluation (PE) in practice, the effects of the performance evaluation on the performances of the civil servants, the impact of the PE on the quality and the efficiency of the public service, the contribution of the PE to the appointment, promotion and rewarding of the civil cervants and the data provided for the planning of the in-service training programs. The researcher provided suggestions based on the findings and the views of the participants.

Keywords: performance, performance evaluation, civil servants, administrators

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç.....	2
1.3. Önem.....	2
1.4. Sınırlılıklar.....	3
1.5. Tanımlar.....	3

BÖLÜM II KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim.....	5
2.2. Kamu Yönetimi.....	5
2.3. Kamu Çalışanları.....	5
2.4. Kamu Görevi.....	5
2.5. Kamu Görevlileri.....	6
2.6. Performans Değerlendirme.....	6
2.7. Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi.....	12
2.7.1. Kapsam.....	14
2.7.2. Sistemin Paydaşları.....	15
2.7.3. Sistemin Araçları.....	15
2.8. Performans Değerlendirme Süreci	16
2.8.1. PDS'nin Aşamaları.....	17

2.8.2. Performans Değerlendirmede Kategoriler.....	18
2.9. İlgili Araştırmalar.	18

BÖLÜM III YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	22
3.2. Bağlam	22
3.3. Katılımcılar	23
3.4. Verilerin Elde edilmesi	23
3.5. Verilerin Analizi	24
3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenliği	24
3.6.1. İnandırıcılık/İç Geçerlik	24
3.6.2. Aktarılabirlik/Dış Geçerlik	24
3.6.3. Tutarlık/İç Güvenlik	24
3.6.4. Teyit Edilebilirlik/Dış Güvenlik	25
3.7. Araştırmacının Rolü	25

BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Bulgular.....	26
--------------------	----

BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar.....	66
5.2. Öneriler.....	72
5.2.1. Uygulama ile İlgili Öneriler.....	72
5.2.2. Araştırma ile İlgili Öneriler.....	75
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	80

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar.....	11
Tablo 2. PDS'nin Sadece KG'ne Uygulanmasının Kamusal Hizmetlerde Yeterliliği Hakkında Katılımcıların Görüşleri.....	26
Tablo 3. Kamusal Hizmetlerin Ölçüm ve Değerlendirilmesinde Yeterlilik İçin Neler Gerektiği Hakkındaki Görüşler.....	28
Tablo 4. PDS'nin Uygulamada Adil Olup Olmadığı ve Nedenleri Hakkındaki Görüşler.....	30
Tablo 5. PDS'nde PD Sürecinin Uygulamada Etkinliği Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	32
Tablo 6. PDS'nin KG'nin Performansına Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	33
Tablo 7. PDS'nin Kamu Hizmetlerinin Kalite ve Verimliliğine Etkisi Hakkında Görüşler.....	35
Tablo 8. PD Sürecinde Yaşanan Sorunların Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	37
Tablo 9. PDS'nin KG'nin Atanma ve Terfilerindeki Rolü Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	39
Tablo 10. PDS'nin KG'nin Ödüllendirilmelerindeki Rolü Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	41
Tablo 11. PDS ve PD Sürecinin Hizmet İçi Eğitimlerin Planlanmasında ve Uygulanmasında Yeterli Verileri Sağlayıp Sağlayamadığı, Sağlıyorsa Bu Verilerin Uygulamaya Yansıması Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	42
Tablo 12. PD Sürecinde Değerlendirme Amirlerinin Karşılaştığı Zorluklar ve Olumsuzluklar Hakkında Katılımcı Görüşleri.....	46
Tablo 13. Katılımcıların PD Formuna İlişkin Değişiklik Önerileri.....	51
Tablo 14. Katılımcıların PD Sürecine İlişkin Değişiklik Önerileri.....	53
Tablo 15. Katılımcıların PDS'ne İlişkin Değişiklik Önerileri.....	55
Tablo 16. Katılımcıların PDS İle SDS Arasındaki Tercihleri.....	58
Tablo 17. Katılımcıların SDS İle PDS Arasındaki Farka İlişkin Görüşleri.....	61
Tablo 18. PDS'nde Değerlendirenlerin de Değerlendirilenler Tarafından Değerlendirilmesi Hakkında Katılımcıların Görüşleri.....	63

KISALTMALAR

BDA	: Birinci Değerlendirme Amiri
İDA	: İkinci Değerlendirme Amiri
KÇ	: Kamu Çalışanı
KG	: Kamu Görevlisi
KGPDT	: Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü
KGY	: Kamu Görevlileri Yasası
PD	: Performans Değerlendirme
PDS	: Performans Değerlendirme Sistemi
PGGY	: Performans Gözden Geçirme Yöneticisi
ÜKY	: Üst Kademe Yöneticileri
ÜKYSDY	: Üst Kademe Yöneticisi Sayılmayan Diğer Yöneticiler

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde çalışmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın önemi, amacı ve sınırlılıkları anlatılacak olup araştırmada yer alan kavramlar ile kısaltmaların açıklamaları ortaya konacaktır.

1.1. Problem Durumu

Bu çalışmanın amacı, kamu görevlilerinin bireysel performanslarının ölçülüp değerlendirilmesinde kullanılmakta olan Performans Değerlendirme Sistemi (PDS)'nin süreç içerisinde uygulayıcıları olan Birinci Değerlendirme Amirlerinin (BDA), İkinci Değerlendirme Amirlerinin (İDA), Performans Gözden Geçirme Yöneticileri'nin (PGGY), ve uygulanmasından sorumlu kurum olan Personel Dairesi'nin Müdür ve Uzmanlarının deneyimlerinden yararlanılarak; PDS'ne ve sistemin uygulanma sürecine ilişkin değerlendiricilerin ve uygulayıcıların tatmin düzeylerinin, eleştiri ve önerilerinin kesişme alanlarını tespit etmektir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)'nde 2009 yılından itibaren kamu görevlilerine uygulanmakta olan PDS hazırlık ve oluşturulma aşamalarında pek çok eleştiri ve tartışmalara konu olmuş; gerek başta ilgili Yasa maddeleri ve Tüzüklerde olmak üzere mevzuatta, gerekse Performans Değerlendirme Formu'nda yapılan değişiklik ve iyileştirme çalışmalarına ve Personel Dairesi'nce bu konuda verilen eğitim ve bilgilendirme çalışmalarına rağmen geçiş sürecinde yaşanan olumsuzluklar yeterince giderilememiş, sistem değerlendirmeye tabi kamu görevlilerinin yanı sıra değerlendirme amirleri ve uygulayıcılar tarafından da benimsenmemiş, sürekli eleştirilmiş, şikayet ve tartışma konusu olmuştur.

PDS'nin kendisi ve uygulama sürecine ilişkin var olan sorunların kaynağının araştırılıp sınıflandırılması kamu sektöründe üretkenliğin ve verimliliğin artırılması; kamuda çalışma barışının sağlanması, hiyerarşik katmanlar arasında iş birliği ve güven ortamının yaratılması amaçlarına ulaşma yolunda önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu bilgiler çerçevesinde, “Performans Değerlendirme Sistemi'ne ve sürecine ilişkin değerlendirme amirlerinin deneyim, görüş ve önerileri nelerdir?” sorusu araştırmanın problem cümlesi olarak saptanmıştır.

1.2. Amaç

Çalışmada, KKTC kamu sektöründe Kamu Görevlilerine uygulanmakta olan PDS'ne ve uygulama sürecine (PD süreci) ilişkin değerlendirme amirlerinin deneyim, görüş ve önerilerini belirlemek üzere aşağıda belirtilen sorulara yanıt aramak ve elde edilecek analiz ve bulgular ışığında soruna ilişkin çözüm önerilerinde bulunmak, konuyla ilgi benzer ve tamamlayıcı çalışmalara ışık tutmak üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- 1- Kamu çalışanları arasında sadece kamu görevlilerine uygulanan PDS'nin, kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirmesine yaptığı katkı nedir?
- 2- PDS içerisinde Performans Değerlendirme Süreci adil, etkin ve verimli midir? Neden?
- 3- Uygulamada olan PDS'nin kamu görevlerinin asaleten atanma, terfi ve ödüllendirilmelerindeki rolü nedir?
- 4- PDS ile PD sürecinin kamu görevlilerinin yurt içi ve yurt dışı hizmet içi eğitim programlarının planlanmasında ve uygulanmasındaki rolü ve yeterliliği hangi düzeydedir?
- 5- PD sürecinde değerlendirenlerin karşılaştıkları zorluklar ve olumsuzluklar nelerdir?
- 6- PDS'nin kamu hizmetini daha etkin, adil ve verimli kılmaya yönelik katkısını artırmak üzere ne gibi değişikliklere/yeniliklere ihtiyacı vardır?
- 7- PDS ile öncesinde uygulanan Sicil Değerlendirmesi Sistemi arasındaki temel farklılıklar nelerdir? Değerlendirme amirleri bu iki sistemden hangisini tercih etmektedir? Yeni bir sistem önerileri var mıdır?
- 8- PDS'nde "değerlendirenin de değerlendirilen tarafından değerlendirilmesi" sisteme pozitif katkı sağlar mı?

1.3. Önem

Küresel ortamda yaşanan sosyal, kültürel, ekonomik ve politik değişimler kurumların değişen şartlara uyum sağlamalarını gerekli hale getirmiştir. Bunun için kurumların, yönetim tarzlarını ve verimliliği artırmak için izledikleri yöntemleri tekrardan gözden geçirmeleri gerekmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Bu bağlamda örgütlerin gelişimi için gerekli olan unsurların ne derece var olduğu, personel yeterliliğinin yanısıra üretilen hizmet ve/veya ürüne ilişkin kalite kriterlerine ne derece uyum sağlanabildiğini belirlemek için yapılan "Performans Değerlendirme

Sistemi”nin gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın KKTC’deki kamu kurumlarında uygulanan PDS’nin etkililiğini belirlemek ve geliştirmek amacını taşıması ve alanda, KKTC kamu sektöründe PDS’ni değerlendirme amirleri cephesinden irdelleyen benzer bir çalışmanın yapılmamış olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu çalışma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde kamu görevlilerine uygulanmakta olan Performans Değerlendirme Sistemi’nin sadece uygulayıcıları ile sınırlı olup değerlendirmeye tabi tutulan kamu görevlilerini kapsamamaktadır.

Performans Değerlendirme Sistemi KKTC’nde kamu sektöründe görev yapan; Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı’nca yasal bir kadroya atanan, Kamu Görevlileri Yasası (KGY)’na tabi olup anılan Yasa’da Kamu Görevlisi (KG) olarak tanımlanan tüm kamu çalışanlarını kapsamaktadır. Bu çalışma Başbakanlık, Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı ve Personel Dairesi’nde görev yapan ve Performans Değerlendirme Sistemi’nde “Birinci Değerlendirme Amiri”, “İkinci Değerlendirme Amiri” ve “Performans Gözden Geçirme Yöneticisi” konumunda bulunan kişiler ile sınırlıdır.

1.5.Tanımlar

“Birinci Değerlendirme Amiri” Değerlendirilecek kamu görevlisinin kurumu içerisindeki en yakın hiyerarşik üstüdür. (Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü mad.7(2))

“İkinci Değerlendirme Amiri” Birinci Değerlendirme Amirinden Sorumlu Olan İlk Amirdir.

“Kamu Çalışanı” Kamu hizmetlerini yürütmekte olan kamu görevlileri, kamu işçileri, geçici personel, Özelleştirme Yasası altında çalıştırılan personel, sözleşmeli personel ve yöneticileri anlatır.

“Kamu Görevi” Devletin veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarının genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği

ve genel ve katma bütçelerden veya bunlara bağılı döner sermayelerden aylık (maaş) alınarak yapılan görevleri anlatır.

“Kamu Görevlisi” Devletin ve diğerk kamu kurum ve kuruluşlarının genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiğı asıl ve sürekli görevleri yerine getiren ve genel ve katma bütçelerle bunlara bağılı döner sermayelerden aylık (maaş) alan sürekli personeli anlatır (KGY. 2 (3))

“Performans Gözden Geçirme Yöneticisi” Kurumlarda kurumun Müsteşarı ve/veya Genel Sekreteri, Müsteşarı ve/veya Genel Sekreteri olmayan bağımsız kurum ve/veya Dairelerde en üst düzeydeki amirin bir alt astı ve Dairelerde ise Daire Müdürleridir (KGY 93(4) (A)).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim

Bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için elinde bulundurduğu maddi ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma sanatına yönetim denir (Erdoğan, 2004).

2.2. Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi kamu kuruluşlarının yönetimi, başka bir deyişle kamu politikalarının uygulanması süreci içinde kamu örgütlerinin yönetimi olarak tanımlanabilir (Polatoğlu, 2009).

2.3. Kamu Çalışanları

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Anayasası'nın 120'nci maddesi "Kamu Hizmeti ile İlgili Asıl ve Sürekli Görevlerin Yürütülmesi" başlığını taşımakta ve birinci fıkrada "devletin genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevler kamu görevlileri eliyle yürütülür" denilmektedir. Aynı maddenin ikinci fıkrasında ise "Kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin, genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevler ise diğer kamu personeli eliyle yürütülür" hükmü yer almaktadır. Anayasa'nın 121'nci maddesinin birinci fıkrasında kamu görevlilerinin, aynı maddenin ikinci fıkrasında ise diğer kamu personelinin niteliklerinin, atanmalarının, görev ve yetkilerinin, haklarının ve yükümlülüklerinin, aylık ve ödeneklerinin ve diğer özlük işlerinin yasa ile düzenleneceği belirtilmektedir.

2.4 Kamu Görevi

Kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri ile aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri 7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası ile düzenlenmiştir. Anılan yasanın tefsir kısmında "kamu görevi" -Devletin veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarının genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği ve genel ve katma bütçelerden veya bunlara bağlı döner sermayelerden aylık (maaş) alınarak yapılan görevleri anlatır.- "kamu görevlisi" için ise: -Devletin ve diğer kamu kurum ve

kuruluşlarının genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren ve genel ve katma bütçelerle bunlara bağlı döner sermayelerden aylık (maaş) alan sürekli personeli anlatır.-tanımı yapılmaktadır.

2.5. Kamu Görevlileri

Uluslararası rekabet kurum ve kuruluşlarda insan kaynaklarının önemini ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla işgörenlerin güçlü kılınması, onların girişimciliğinden ve yaratıcılığından yararlanılması büyük önem arz etmektedir. Bu durum personel güçlendirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Çuhadar, 2005). Personel güçlendirme bir kurumun hedeflerine ulaşabilmesi ve gelişiminin sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurum çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve karar alma mekanizmasına dahil edilmesini ifade etmektedir (Andish ve ark., 2013). Personel güçlendirmenin örgüt kültürünün gelişmesinde de önemli etkileri olabilmektedir (Şenel, 2006).

Kamu Görevlileri Yasası'nın altıncı maddesinde -kamu hizmetleri sürekli personel, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle yürütülür.- denilmekte ve "Sürekli Personel" için -Devletin kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevlere atanan, genel ve katma bütçelerden veya bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlardan aylık alan ve bu yasada bundan böyle kamu görevlisi olarak anılacak olan kişileri anlatır- denilmektedir.

2.6. Performans Değerlendirme

Performans yabancı kökenli bir kelime olup kesin bir tanımını yapmak zordur. Ancak performansın bir kurumun maddi ve manevi özelliklerinden en üst düzeyde faydalanma düzeyi olduğu söylenilenilir (Çakmak ve Ocaklı, 2014). Yöneticilerin örgütlerini belirledikleri hedeflere ulaştırabilmeleri için sahip oldukları beşeri kaynakların performanslarının düzeyleri hakkında bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Diğer yandan çalışanların da gösterdikleri performansların kıyaslanabilir verilere sahip, değerlendirilebilir olması ve örgüt hedeflerine yaptıkları katkıların bilinmesi önemlidir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015).

Performans değerlendirmesi faaliyeti işverenin işe yönelik beklentileri ile işgörenin bu konudaki üretimi hakkında çalışan ile işveren arasında güçlü bir karşılıklı haberdarlık ortamı oluşturulmasını sağlar (Palmers ve Winters, 1993; akt. Helvacı,

2002). Performans değerlendirme sisteminin başarısı ne derece performansı geliştirebildiği ile bağlantılıdır. Bu sistemin öncelikle hem işgörenler hem de yöneticiler tarafından benimsenmesi önemlidir. Onların sistemi kabullenişleri ve beklentileri sistemin etkililiğini de belirleyecektir (Mert, 2011).

Performans değerlendirmenin amacı kurumlarda çalışanları adil bir biçimde ödüllendirme, onları yüksek performans göstermeye teşvik etme, bu çerçevede eskikliklerini tespit edip performanslarını geliştirmeye yönlendirme, insan kaynaklarının oluşturulmasında, verimliliği artırmada, hizmet kalitesini ölçme, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bir strateji belirleme olarak sayılabilir (Barutçugil, 2002). Bakan ve Kelleroğlu (2003) performans değerlendirmenin amaçlarını çalışanlara kendi performansları hakkında bilgi sağlamak, onları zayıf yönleri hakkında uyarmak, çalışanlara kendi iş yerleri, çalışma koşulları hakkında fikirlerini söyleme fırsatı sağlamak, yöneticilerin karar vermede daha tutarlı olmalarını kolaylaştırmak, yöneticilerle çalışanlar arasında iletişimi geliştirmek, çalışanların birbirlerine olan güvenlerini artırmak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, morallerini yükseltmek, kurumda ortaya çıkan sorunları belirleyip çözüm önerileri getirmek olarak belirtmektedir.

Peformansın etkili bir biçimde yönetilmesi için gerekli olan bilgiler performans değerlendirmesi sonucunda elde edilir, bu bilgiler analiz edilir ve örgüt yararına kullanılır (Hrnciar ve Fabianova, 2014). Geçmiş yıllarda kalite-hizmet ürünü ile insan kaynaklarının ortaya koyduğu ürün-performans arasında keskin bir ayrım yapılmaktaydı. Ancak günümüzde böyle bir ayrımın yapılmaması gerektiği, kalite ile performans yönetimindeki ilerlemenin insan kaynaklarından ayrı düşünülmemesinin önemli olduğu düşüncesi ağır basmaktadır. Artık sadece neyin ortaya konduğu, neyin nasıl yapıldığından ziyade, bir ürün ortaya konurken, insanların bunu nasıl gerçekleştirdiğinin, neler yaptıklarının, sadece ürün değil, girdiler ve süreçlerin de önem kazandığı bir dönemdeyiz (Martinez, 2000).

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bazı önemli kriterler vardır:

1. Geçerlilik: Kullanılan performans kriterleri kişisel hedeflerin ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesine mümkün mertebe hizmet etmelidir. Değerlendirilen bireyler arasında saptanan performansa ilişkin farklılıklar örgüt

amaçlarına ve planlanan üretime yaptıkları katkının farkıyla örtüşebilmelidir. Önyargıdan da uzak olmalıdır.

2. Güvenirlilik: Değerlendirme kriterleri doğru ölçüm sağlayacak şekilde farklı zamanlarda farklı kişilerce yapılması muhtemel ölçümlerin sonuçlarının benzerliğine olanak sağlamalı, ayrıca somut ve detaylı olmalıdır.
3. Çok boyutluluk: Başarılı bir performans değerlendirmesi işin niteliğine özgü yetenek, kişisel beceri, planlama ve organizasyon yetisi ve güdüleyebilme gibi çoklu boyutları içermelidir.
4. Kullanışlılık: Performans değerlendirmesinde kullanılacak ölçütler sade ve anlaşılır olmalıdır. Değerlendirme kriterleri; iş tanımları ve analizleri ile personelin nitelikleridir (Akçakaya, 2012).

Bakan ve Kelleroğlu (2003, s.108) performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği alanları şöyle belirlemiştir:

- Personel Planlama: Örgütler hedeflerine ulaşabilecekleri için gerekli sayı ve nitelikte personeli işe almaları gerekir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre de personelin terfisi ve tayiniyle ilgili sağlıklı kararlar alınabilir.
- Ücret-Maaş Yönetimi: Değerlendirme sonuçları personelin ücret-maaşlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Performansa dayalı ücretlendirilme de denilen bu sistemde çalışanların performanslarıyla ilgili bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Bu sistemle performans ile ödül sistemi arasındaki ilişki de belirlenebilir.
- Terfi ve Nakiller: Çalışanların terfileri ve nakilleri ile ilgili kararlar performans sonuçlarına göre belirlenebilir. Bu da personel planlamasının daha sağlıklı bir biçimde yapılmasını sağlar.
- Kariyer Planlama: Öncelikle yeni işe giren çalışanlar kariyerlerinin planlanmasında yöneticilerden destek isteyebilirler. Performans değerlendirme sonucuna göre kimin hangi alanlarda, hangi yönlerde geliştirilmesi gerektiği saptanarak, kendini geliştirmek isteyenlere bir yol haritası çizilebilir.
- Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi: Performans değerlendirme karne notlarına göre yetersiz performans gösteren işgörenlerin eksiklikleri uygun bir eğitim programıyla giderilebilir. Bu konuda yönetici, çalışanlarının hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda öneriler getirebilir.

- İşten Ayırma Kararları: Performans değerlendirme sonuçlarına göre bir yönetici çalışanlarıyla kurum arasındaki ilişkiyi kesmeye karar verebilir. Ancak bunu yapmadan önce çalışanını gerekli eğitim programına dahil eder, eğer herhangi bir ilerleme göstermezse o zaman çalışanın kurumla ilişkisine son verilir.

Performans değerlendirmede, 1980’li yıllarda “Yeni Kamu Yönetimi” adı ile bilinen yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımlarda geleneksel bürokratik örgütlerin yerini daha ademi-merkeziyetçi bir yapı almış, daha müşteri ve ürün odaklı bir anlayış getirilmiştir (Yamamoto, 2003). Dünyada yer alan hizmet kurumları, kurallar odaklı yönetim uygulamalarından artık daha vatandaş-merkezli bir kamu yönetimine doğru bir gidişat izlemektedir. Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımında kamu yöneticilerinin güçlendirilmesi ve kaynakların merkezden yönetilmesi anlayışından uzaklaşılması söz konusudur. Önemli olan, kurumların hesap verilebilirliğinin artırılması, yöneticilerin ise kurumlarının gelişimi ile ilgili güncel ve doğru bilgi sağlayabilmesidir (Aucoin, 2012; Akt.Bourgeois, 2016). Yeni Kamu yönetimi anlayışı 1970li yıllarda ortaya çıkmış ve özel sektör yönetim yaklaşımlarının kamu kurumlarında da uygulanabileceği görüşü ortaya atılmıştır. Vatandaşlara müşteri gözüyle bakılmış, müşterilere en iyi hizmetin verilebilmesi için bütçe açığının en aza indirgenip, hizmetin geliştirilmesi konusuna odaklanılmıştır. Hizmetin iyileştirilmesi için, kamu çalışanlarının performans değerlendirmesinin yapılması ve teşvik edilmesinin önünün açılması önerilmiştir (Hanif, Jabeen ve Jadoon, 2016).

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinde yapılacak performans değerlendirmede çalışanların performanslarıyla ilgili sağlanacak bilgiler tek kaynaktan yani amirden bilgi sağlanması yaklaşımından uzaklaşmaktadır. Değerlendirmenin sadece tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi güvenilirliği olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebepten değerlendirmenin güvenilirliğini artırmak için çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Performans değerlendirme sürecine birçok kişiyi dahil ederek değerlendirme yapmanın nesnelliği artıracığı düşünülmektedir. Bu yönetime 360 derece değerlendirme yöntemi denmektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde bireysel performansların ölçülmesinde 360 derece geri besleme performans değerlendirme sisteminden bahsedilmektedir. Örgüt kültüründe meydana gelen değişimler performans değerlendirme sisteminde de geleneksel yaklaşımlar yerine yeni yaklaşım ihtiyacını

beraberinde getirmiştir. Geleneksel yaklaşımlarda sadece işverenler, patronlar, yönetici ve amirler işgörenleri değerlendirirken 360 derece performans değerlendirme sisteminde hem yöneticilere hem de işgörelere performanslarıyla ilgili dönütler verilmektedir. Böylelikle hem çalışanlar kendi performanslarıyla ilgili bilgi sahibi olabilmekte hem de yöneticiler işgörenleri tarafından nasıl algılandıklarını ve değerlendirildiklerini görebilmektedir (Turgut ve Öztoprak, 2014; Obisi, 2011).

360 derece geribildirim sisteminde amaç çalışanları ya da yöneticileri cezalandırmak değil sadece kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır. Bu nedenle hem yöneticiler hem de işgörenler kendilerini rahat hissedebilmektedir. Araştırmalar kurumlarda tekli değerlendirme sisteminden ziyade çoklu değerlendirme sistemlerinin daha tatminkar görüldüğünü ortaya koymuştur (Kara, 2010). Aşağıdaki çizelgede geleneksel performans değerlendirme yöntemi ile 360 derece geribildirim yöntemi arasındaki farklar görülebilmektedir:

Tablo 1.

Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: Yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir	Geribildirim, değerlendirmeci gruplardan kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tesbiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler

Kaynak: McCharty ve Garavan, 2001, Akt: Kara, 2010, s.90.

Tabloda da görüldüğü üzere geleneksel yaklaşımda tüm sorumluluk yöneticinin üzerindedir. Geribildirim kaynağı yönetici olup, geribildirim içeriği sonuç odaklıdır. Performans sonucuna göre işgörenin alacağı ücretler, terfiler ve transferlerle ilgili konular belirlenmekte, işgören otoritenin aldığı kararlara uymak durumunda kalmaktadır. Diğer taraftan 360 derece geribildirim yöntemine göre sorumluluk farklı değerlendirmeceler arasında dağıtılmıştır. Dolayısıyla değerlendiricilerin kimliği belirsizdir. Geribildirim sonuç odaklı değil süreç odaklı olup, performans sonuçları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve kariyer gelişiminde kullanılmaktadır (Kara, 2010).

2.7. Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi

Kamu yönetiminin etkililiği için gerekli olan personel güçlendirmenin en etkin yolu performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme, çalışanların iş performanslarının hem nitelik hem de nicelik yönünden değerlendirilmesi sürecidir (Bagul, 2014). Değerlendirmenin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için kurumsal yapının, iş tanımlarının, pozisyonlar arasındaki yükseltme kriterlerinin belirlenmiş olması önemlidir (Singh ve ark., 2010). Ayrıca, kamu kurumlarında performans değerlendirmede dikkate alınması gereken unsurlar, liyakat, etkililik, ekonomi, finansal durum, hizmet kalitesi, toplumsal ve çevresel ihtiyaçlar olduğundan, bu kurumların performanslarının değerlendirilmesinde yararlanılacak tek bir ölçütün yeterli olmadığından bahsedilir. Performans değerlendirme aşamasında ise ortaya çıkabilecek olası sorunların ele alınması önemlidir. Bu süreçte iletişim sorunları, değerlendirmede görev alan kişilerin analitik becerilere sahip olmaması, yöntemin uygulanmasında yeterli beceriye sahip olunmaması ve politik faktörlerin de olumsuz etkisinin olması gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Mihaiu, 2014).

Kamu kurumlarında performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacakları alanların belirlenmesi önemlidir. Özgür (2008) bu alanları şöyle belirlemiştir:

1. Geribildirim: Kurum içerisinde huzursuzluk ve karmaşa olmaması bakımından değerlendirmeyi yapanların verdikleri notları gizli tutmaları, değerlendirme yapılan kişiye göstermemeleri gerektiğinden bahseder. Farklı kişiler tarafından yapılan değerlendirmenin ağırlıklı ortalamaları kişiyle paylaşılacağından, değerlendirilen kişi kimseyi suçlamayacak, sadece kendi performansıyla, geliştirilmesi gereken yönleri hakkında bilgi sahibi olacaktır.

2. Amirleri Bilgilendirme: Amirler istedikleri zaman çalışanların performans belgelerini inceleyebilmelidirler. Amirler bu bilgileri çalışanları hakkında karar vermede kullanacaklardır. Astlar da amirlerinin kendi performansları hakkında gerekli bilgiye sahip olduklarını bildiklerinden kendilerini geliştirme konusunda daha istekli olacaklardır.
3. Performansa göre yükselme: Kamuda yöneticiler sınav şartı ve liyakat ölçüsü aranmadan takdir ve siyasi tercihlere dayanılarak seçilmekte ve atanmaktadır. Seçilen kişilerin önceki performans değerlendirme sonuçlarının atamaya yetkili kişilerin takdirinde yol gösterici olmasının bir kurala bağlanması, daha nitelikli yöneticilerin seçilerek atanması sonucunu doğuracaktır.
4. Yer değiştirme: Devlet memurlarının yer değiştirmelerinde (nakil) performansa dayalı yeni bir yer değiştirme sistemi getirilmelidir.
5. Eğitimi yönlendirme: Performans değerlendirme sonucunda elde edilen personele ilişkin kişisel beceriler ve nitelikler, onların hangi konularda yeterli olup, hangi konularda eğitim ve geliştirmeye gereksinim duyduğu hakkında yönetime bilgi sağlar. Bu sayede personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını bireysel bazda saptamak mümkün olabilecektir.
6. Ücret belirleme: Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlardan ücret belirleme riskli bir konu olup değerlendirme sonuçlarının ücretle ilişkilendirilmesi üst kademedan başlayarak zaman içerisinde ve kademeli olarak uygulanmalıdır (Özgür, 2008).

Kamu kurumlarında çalışanlar kadar yöneticilerin performanslarının da dikkate alınması gerekmektedir. Kamu kurumlarının performans özel sektörden farklı olarak kar seviyesi ile ölçülmediğinden bir kamu yöneticisinin performansı, gösterdikleri faaliyetler ve bu faaliyetlere yön veren temel niteliklerle birlikte değerlendirilmesi gerekir. Yönetici faaliyetleri kapsamına, işleri uygulama ve yönetme faaliyetleri girmektedir. Bir yönetici uygulama görevinde işin planlanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde astlarını sevk etme, koordine ve kontrol etme faaliyetlerini yürütmeli. Liderlik görevinde ise çalışanları motive etme, onların etkili ve verimli performans gösterebilmeleri için potansiyellerini ortaya çıkarma ve harekete geçirme, kısacası kurumun hedefleri için performanslarını en üst düzeyde ortaya koymalarını sağlama faaliyetlerinde bulunmalıdır (Özgür, 2008).

Kamu kaynaklarının daha etkin kullanılması ve kamu kurumlarının performansının geliştirilmesi için yönetsel araçların mevcudiyeti önemlidir. Bir yöneticinin kendi kurumu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması, stratejik birtakım kararlar alabilmesi, hangi durumlarda nasıl davranabileceğini bilmesi gibi becerilere sahip olması gerekmektedir (Lacerda ve ark., 2016).

Karasoy (2014) kamu yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri olarak kurumsal karşılaştırma ve kurum içi karşılaştırma yöntemlerinden bahsetmektedir. Kurumsal karşılaştırma birbirine benzer kurumların programlarının, benzer faaliyetlerinin (performans göstergeleri, hizmet birim maliyeti, giderler, personel, hizmetin kullanım alanı v.s) karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Kurum içi karşılaştırmada ise aynı kurumda, farklı bölümlerde sağlanan hizmet ve olanaklar, maliyetler karşılaştırılabilir. Böylelikle iyi olan birimden yararlanılarak kötü olanın geliştirilmesine imkan tanınabilir. Kamu yönetiminde en çok tercih edilen kurumun geçmiş performansı ile şimdiki performansı arasında bir karşılaştırma yapılmasıdır.

Batalli (2015) kamu yönetiminde performans değerlendirilmesinde teknoloji kullanımının öneminden bahsetmektedir. Vatandaşlara daha iyi hizmet sunabilmenin yolu, onların beklentilerinin neler olduğunu ve bu hizmetlerle ilgili neler düşündüklerinin bilinmesinden geçmektedir. Kamu yönetimi performansta etkililiği, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği artırabilmek için birtakım stratejileri belirlemeli ve bu doğrultuda çalışmalıdır. Bu doğrultuda her kamu kuruluşu vatandaşlarıyla olan iletişimini geliştirebilmek için e-hizmetleri ile ilgili hedefleri de gerçekleştirmek için çalışmalıdır. Vatandaşların e-hizmetleriyle ilgili dönütleri, memnuniyetleri, memnuniyetsizlikleri, o kurumun etkililiği, performansı konusunda önemli ipuçları sağlayacaktır (Batalli, 2006).

2.7.1. Kapsam

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti kamu sektöründe uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi (PDS) Anayasa'da ve Kamu Görevlileri Yasası'nda "**Kamu Görevlisi**" olarak adlandırılan çalışanları kapsamaktadır. Başka bir deyişle kamuda performans değerlendirmesi uygulanan çalışanlar:

- Asıl ve sürekli kamu hizmetlerini yürüten personeldir.
- Devletten aylık (maaş) alan personeldir.

- Atanmış personeldir.
- Sürekli (muvazzaf) personeldir.

2.7.2. Sistemin Paydaşları.

KKTC kamu sektöründe kamu görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sisteminin paydaşlarını değerlendiren kamu görevlileri, değerlendirenler, paydaş kurumlar olmak üzere üç başlık altında gösterebiliriz.

Performans Değerlendirme Sisteminde Değerlendirilenler: Kamu görevlileri, Yöneticilik Hizmetleri Sınıfında olanlar hariç olmak üzere ilk atanmalarından ve atandıkları kadronun ilk basamağından, terfi alarak yükselebilecekleri en üst derecenin son basamağına kadar her yıl performans değerlendirmesine tabi tutulurlar.

Performans Değerlendirme Sisteminde Değerlendirenler: KGY ile bu yasa altında çıkarılan Performans Değerlendirme Tüzüğü (PDT)'de değerlendirenler Birinci Değerlendirme Amiri, İkinci Değerlendirme Amiri ve Performans Gözden Geçirme Yöneticisi olarak belirtilmekte ve değerlendirme amirlerinin tanımları, görev, yetki ve sorumlulukları belirtilmektedir.

2.7.3. Sistemin Araçları

PDS'nin hukuki araçları KKTC Anayasası, Kamu Görevlileri Yasası ve Performans Değerlendirme Tüzüğü'dür.

Bir başlangıç ve sekiz kısımdan oluşan KKTC Anayasası'nın yürütmeye ilişkin üçüncü kısmının üçüncü bölümü Yönetmelik Kuralları başlığını taşımaktadır. Bu bölümde yer alan Madde 113 Devlet Yönetimi, Madde 115 Daire ve Hizmet Birimlerinin Kuruluşu, Madde 120 Kamu Hizmeti ile İlgili Asıl ve Sürekli Görevlerin Yürütülmesi Madde 121 ise Kamu Görevlileri ve Diğer Kamu Personeli ile İlgili Kuralları alt başlıklarını taşımakta ve bu alt başlıklarda işaret edilen konularla ilgili temel kuralları içermektedir.

Kamu görevlilerinin hakları, yükümlülükleri ve özlük işlerine ilişkin kuralları değiştirilmiş şekliyle 7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası (KGY) altında düzenlenmiştir. KGY'nin beşinci kısmı kamu görevlilerinin hizmet koşullarını ve şekillerini düzenleyen maddeler içermektedir. Bunlardan 93. Madde "Değerlendirme

Amirleri ve Performans Değerlendirme Açısından Sorumlulukları” başlığını taşımakta ve bu alt başlıklarda işaret edilen konularla ilgili temel kuralları içermektedir.

Kamu görevlilerinin hakları, yükümlülükleri ve özlük işlerine ilişkin kurallar değiştirilmiş şekliyle 7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası (KGY) altında düzenlenmiştir. KGY’nin beşinci kısmı kamu görevlilerinin hizmet koşullarını ve şekillerini düzenleyen maddeler içermektedir. Bunlardan 93. Madde “Değerlendirme Amirleri ve Performans Değerlendirme Açısından Sorumlulukları” başlığını taşımaktadır. Buna göre:

BDA: KG’nin çalışmasından doğrudan doğruya sorumlu olan en yakın amirdir.

BDA, PD formunu doldururken, sorumluluğunda bulunan kamu görevlileri ile istişare ederek KG yıllık iş planları üzerinde mutabakatı sağlar ve KG’nin yıl boyunca performansını izler ve değerlendirir.

İDA: BDA’nden sorumlu olan ilk amirdir.

İDA, kendi sorumluluklarında olan BDA’lerinin sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmelerini, daire veya hizmet birimi için belirlenen hedeflerin, ölçümlerin ve standartların anlaşılması ve uygulanmasını, yıllık iş planı gözden geçirme sürecinin her aşamasında, adil ve tutarlı standartların uygulanmasını sağlar. İDA, doldurulan formların adil ve tutarlı doldurulduğuna dair onay ve imza yetkisine sahip amirdir.

PGGY: Kurumlarda kurumun Müsteşarı ve/veya Genel Sekreteri, Müsteşarı ve/veya Genel Sekreteri olmayan bağımsız kurum ve/veya dairelerde en üst düzeydeki amirin bir alt astı ve dairelerde ise Daire Müdürleridir.

PGGY, PD sürecini başlatır ve bu sürecin zamanında tamamlanmasını sağlar.

PGGY, KG’nin değerlendirilme sürecinde ortaya çıkan ciddi anlaşmazlıkların birinci ve/veya ikinci değerlendirme amiri tarafından çözümlenememesi halinde anlaşmazlıklar için çözüm sağlar.

2.8. Performans Değerlendirme Süreci.

Performans Değerlendirme süreci 5 aşamada tamamlanır ve KG’nin genel performans değerlendirmesi 4 farklı kategoriden birisi olarak saptanır.

2.8.1. PDS'nin Aşamaları.

PDS'nin aşamaları (PD süreci) PDT'nün 7. maddesinin ilk beş fıkrasında yer almaktadır. Bu aşamalar aşağıda belirtilmektedir:

Sürecin Başlatılması Talimatının Verilmesi: Süreç Ocak ayının birinci haftasında, PGGY kendi kurumu ve bağlı Dairelerinde BDA ve/veya İDA'lerini belirler, sürecin başlatılması ile ilgili yapılacak görüşme –toplantı- sırasında belirlenen ve mutabakata varılan yıllık iş planları ve hedefleri doğrultusunda sürecin başlatılması talimatını verir.

Sürecin Başlatılması: PGGY tarafından belirlenen amir kendi kurum, Bakanlık veya Dairesindeki BDA'lerini belirleyerek kendi sorumluluk alanındaki süreci başlatır. BDA ile İDA aynı kişi olamaz ve istisnai durumlarda sadece bir değerlendirme amiri olacaksa değerlendirmeyi yapan BDA olur. PGGY de BDA olarak KG'lerinin performansını değerlendirebilir. Her iki durumda da formda İDA'nin doldurması gereken kısımlar doldurulmaz.

Amaç, Görev ve Hedeflerin Belirlenmesi: Kamu görevlisi kadrosunun başlıca amacını ve gerektirdiği başlıca görevleri ve/veya hedefleri belirleyerek formun 3.bölümüne kaydeder. Kaydedilen amaç, görev ve hedefler en geç Ocak ayının son iş gününe kadar BDA tarafından kontrol edilir ve onaylanır.

Yarı Yıl Gözden Geçirme: PDT'ne göre Performans Haziran ayında en az bir kez gözden geçirilir. Görevlerde ve/veya bireysel hedeflerde beklenmedik durumlar nedeniyle oluşan gerekli değişiklikler KG ile BDA tarafından gözden geçirilir, performansı engelleyen faktörleri giderici önlemler birlikte tartışılır ve saptanır. Bu yöndeki saptamalar ve hedefteki değişiklikler mutabakat sağlandıktan sonra formun 4. Bölümüne kaydedilir.

Yıl Sonu Performans Değerlendirmesi: KG'nin genel performans değerlendirilmesi BDA tarafından, en geç Aralık ayının son iki haftasında yapılır. Genel performans değerlendirilmesi, PDT'nde belirtilen kriterler çerçevesinde ve kanıtlarla desteklenerek yapılır. KG'nin, önceden mutabakatla belirlenmiş olan görevleri ne ölçüde yerine getirdiği ile bireysel hedeflere ne kadar ulaştığını belirlemek üzere genel performans 4 farklı kategoriden birisi olarak saptanır ve formun 5. Bölümüne kaydedilir.

2.8.2. Performans Değerlendirmede Kategoriler

Kamu görevlilerinin başarı derecesi 4 farklı kategori altında değerlendirilir:

Oldukça Başarılı: KG'nin üstün bir başarı sergileyerek mutabık kalınan görevleri fazlasıyla yerine getirdiği veya hedefleri fazlasıyla aşmış olduğu ve/veya bunun yanında kurumunun gelişimine önemli katkı sağlayan faaliyetler üstlenerek başarılı olduğu ve verimliliği artıran fikirler ürettiği hallerdir.

Başarılı: KG'nin etkin bir performans göstermiş olduğu ve tüm görevleri ve/veya hedefleri çok az hata ile zamanında gerçekleştirdiği ve iyi bir standart tutturduğu hallerdir.

Tatmin edici: KG'nin beklenen hedeflere tam olarak ulaşmadığı, belirlenen görevleri sadece asgari düzeyde ortalamanın altında yerine getirdiği ve halen görevini öğrenmeye devam ettiği hallerdir.

Başarısız: KG'nin, belirlenen hedeflere ulaşamadığı ve görevini kabul edilebilir bir seviyede yerine getirmede, görevini sürekli geç bitirip, düşük kalitede iş ortaya koyduğu ve sık sık hata yaparak başarısız olduğu hallerdir.

2.9. İlgili Araştırmalar

Farklı ülkelerin kamu kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin etkililiği, sorunları ve bu sistemin geliştirilmesi için yapılan öneriler ile ilgili bazı çalışmalar mevcuttur.

Hanif, Jabeen ve Jadoon (2016) tarafından Pakistan'da yapılan nitel çalışmada federal ve bölgesel düzeydeki kamu kurumlarında yapılan performans değerlendirme sisteminin bütünlük, kapsam, hesap verilebilirlik açısından güçlü yönlerinin olduğu, ancak politik etkilerden, dışsal etkilerden zarar gördüğü ve belirli standartlardan yoksun olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar sistemin iyileştirilmesi için politikalarda bazı reformlara gidilmesini önermektedirler.

Sarnovics (2010) tarama modeli kullanarak Latviya'da kamu görevlileri, bakanlık ve diğer kamu kurumlarında çalışanlarla yaptığı çalışmada performans değerlendirme sistemini incelemiş ve çalışma sonucunda insan kaynaklarını geliştirme stratejilerinde kullanılması gereken bazı prensipleri belirlemiştir. Çalışma geleneksel hiyerarşik ve merkeziyetçi yönetim anlayışının, kamu kurumlarında çalışanların

adanmışlık duygularını ve performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte katılımcılar imkan tanındığı takdirde kamuda bir kariyer elde etmeye, kendilerini geliştirmeye motive olduklarını belirtmişlerdir.

Kim ve Holzer (2016) ABD’de federal kurumlarda çalışan 74,000 kişi ile yaptıkları anket çalışmasında, kendilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin kabul edilebilirliği ile ilgili görüşlerini almışlardır. Araştırma bulguları performans değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliğini etkileyen faktörlerin performans değerlendirme sonuçlarının gelişim için kullanılması, performans standardının belirlenmesinde çalışanın da dahil edilmesi, çalışanların yöneticileri ile olan iletişimlerinin kaliteli olması, çalışanların ilerleme kaydetmesi ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Faizal (2005) Maldivler’de kamu hizmetinde kullanılan performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşmaya yaptığı katkı konusunda yaptığı tez çalışmasında bazı faktörlerin kurumsallaşma sürecini olumsuz yönde etkilediğini ve bu faktörlerden en önemlisinin “siyasi hesap verilebilirliğinin olmayışı” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bulgular profesyonel bir kamu hizmeti oluşturabilmek için örgüt düzeyinde etkili lider, ödüllendirme ve hizmet içi eğitim gibi unsurların da gerekliliğini ortaya koymuştur.

Othman (2014) Brunei’de yürüttüğü tez çalışmasında Kamu Hizmeti’nde çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı duydukları memnuniyeti araştırmıştır. Karma araştırma yöntemi kullandığı araştırmasının nicel bulguları memnuniyeti olumlu yönde etkileyen unsurları örgütsel hedefler ile kişisel hedeflerin buluşması, adil performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirmede nesnellik, değerlendirme ölçütlerinin formatı, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki ilişki, değerlendirenin güvenilirliği, performansa dayalı ücretlendirme olarak belirlemiştir. Nitel araştırma bulguları ise, mevcut performans değerlendirme sisteminin çalışanlar üzerinde bazı hoşnutsuzluklar yarattığı ve sistemde köklü değişikliklere gidilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Bayır, Altinkaya, ve Mammadova (2017) Azerbaycan’daki işletmelerde uygulanan çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili yaptıkları çalışmada performans değerlendirme yöntemlerinin Azerbaycan’da kamu ve özel kurumlarda nasıl uygulandığını, ve kriterler ile performans değerlendirme yöntemlerinin bu kurumlarda

nasıl bir etki yarattığını araştırmışlardır. 5 devlet kurumu ve 14 özel şirkette yaptıkları anket çalışması bulguları çalışanların yaptıkları işler hakkında geribildirim, inisiyatif, ast-üst ilişkileri, motivasyon ve kuruma katkı bağlamında bazı ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu kurumlarda performans değerlendirmenin geliştirilmesi için geribildirim sadece üstlerden değil diğer çalışanlardan da alınması, kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve bu konuda çalışanların bilgilendirilmesi, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin daha da geliştirilmesi konusunda bazı önerilerde bulunmuşlardır.

Bakan ve Kelleroğlu (2003) yılında Kahramanmaraş'ta bulunan 16 banka şubesinde çalışan 155 personel ile yaptıkları anket çalışmasında performans değerlendirme sisteminin nasıl uygulandığı ve gelecekte nasıl olması gerektiği konusunda çalışanların görüşlerini almışlardır. Çalışanlar performans değerlendirmenin yılda iki kez yapıldığını ve bu durumdan memnun olduklarını ortaya koymuşlardır. Performans değerlendirmenin sadece amirler tarafından yapıldığını ancak gelecekte 360 derece yönteminin kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanlar ayrıca performans değerlendirmede sadece “işteki verim düzeyi” ve “kişisel davranış” düzeyine önem verildiğini, ancak gelecekte kişisel davranış düzeyi yerine “mesleki bilgi düzeyine” de bakılması gerektiğini belirtmişlerdir. Değerlendirme yapılmadan önce ve süreçte personelin de görüşlerinin alınmasının önemine vurgu yapmışlardır.

Çıta ve Keçecioğlu (2015) çalışanların performans yönetim sisteminin (PYS) uygulanması sürecinde karşılaştıkları algısal hatalar, performans değerlendirme hataları ile bu süreçte karşılaşılan algısal hatalar arasındaki ilişkiyi ve PYS sisteminin bu algısal hatalara olan etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. İzmir ilinde bulunan 10 organizasyon üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları PYS’de yapılan hatalar ile çalışanların PYS ile ilgili algısal hatalar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca PYS süreçlerinin de çalışanların algılarına etkisi olduğu belirlenmiştir.

Turgut ve Öztoprak (2012) Türkiye’de bir tugayda görev yapan alt ve orta kademe yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kullanılan boyutlar arasındaki farklılıkları araştırmış ve geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 derece değerlendirme sistemi arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır. Araştırma

sonuçları değerlendirme boyutları açısından bakıldığında geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 derece değerlendirme yöntemi arasında bazı farklılıklar gözlemlenmesine rağmen “her iki yöntemin bütün kriterlerinin dahil edildiği genel ortalamalarıyla yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır” (s.120).

Yalçın ve Doğruluk (2006) tarafından Çukurova bölgesi sanayi işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi için gereken becerilerin tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmada genel olarak yöneticilerin astlarını değerlendirmede etkili olmadığını, performans değerlendirilmesine bölgede yeterince önem verilmediğini ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca yöneticilerin performans görüşmelerinde çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymada birlikte araştırmada yeterli olmadığını, çalışanlara yeterli güveni veremediklerini göstermiştir.

Akçakanat (2009), yüksek lisans tezinde Isparta İl Emniyet Teşkilatı’nda yürütülen performans değerlendirme sistemini araştırmış ve bazı eksiklikler tesbit etmiştir. Bu eksiklikler performans değerlendirmenin geleneksel bir anlayışla yapılmış olması, tüm memurlar için aynı değerlendirme kriterlerinin kullanılması, çalışanların katılımı olmaması, gizli yapılmış olması, performans değerlendirmeden ziyade karakter değerlendirmesi şeklinde olması olarak belirlenmiştir.

Tan ve Çetin (2011), gıda sektöründe çalışan 91 mavi ve beyaz yakalı işgören üzerinde yaptıkları çalışmada performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemle ilgili duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi araştırmışlardır. Araştırma bulguları örgütsel adalet ile memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, örgütsel adaletin sistem ile ilgili duyulan memnuniyetin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Adaletin üç önemli boyutu olan prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti ile memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, veri toplama sürecine, veri toplama analizine, bulguların yorumlanmasına, sonuç ve önerilere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel veri toplama araçlarından görüşme ve doküman analizi kullanılmıştır. Araştırmacıya esneklik tanınması, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmeye olanak sağlaması, araştırma deseninin oluşmasında ve toplanan verilerin analizinde tümevarımsal bir yaklaşım gerektirmesi (Yıldırım ve Şimşek 2013) gibi özellikleri nedeniyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yürütülen olan çalışma, betimleme amaçlı durum çalışmasıdır. Tercih edilen çalışma deseni olarak iç içe geçmiş tek durum deseni seçilmiştir.

3.2. Bağlam

Araştırmanın çalışma alanını Başbakanlık Merkez Örgütü (Başbakanlık Dairesi), Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı ve Personel Dairesi oluşturmaktadır.

Başbakanlık, PDS'nin en temel uygulanma araçlarından Performans Değerlendirme Tüzüğü'nün (PDT) yürütülmesinden sorumlu olması nedeniyle sistemin temel aktörlerindendir.

Personel Dairesi Müdürlüğü ise PDT'nün üçüncü bölümünü oluşturan 10. maddesi uyarınca Performans Değerlendirme sürecinin yürütülmesinde yetkili kurumdur ve bu özelliğinden dolayı PDS ile ilgili bir çalışmada kapsam dışında tutulması düşünülemez.

Kamu görevlilerinin hem asaleten atanmaları hem de terfi-derece yükselmesi işlemleri Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı'na yapılmaktadır ve Komisyonun bu işleri yaparken ilgili KG'nin PD sonuçlarına göre hareket etmesi yasal bir zorunluluktur.

3.3. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları Başbakanlık Dairesi'nde, Personel Dairesi'nde ve Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı'ndaki Performans Değerlendirme Amirleri ile Performans Gözden Geçirme Yöneticilerinden toplam 10 kişiden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi nitel araştırma geleneği içerisinde tercih edilen ve zengin bilgi oluşturabilecek durumların derinlemesine analiz edilmesine olanak veren bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcılara veri analizi süresince K1 (Katılımcı 1), K2 (Katılımcı 2) şeklinde kod verilmiştir.

3.4 Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler görüşme ve doküman analizi yöntemleriyle elde edilmiştir.

Araştırmada veriler yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmış ve araştırma konusuna kaynak teşkil edecek belgeler taranıp analiz edilmiştir.

Yüz yüze görüşme yönteminde yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların yer aldığı görüşme türü uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak *Performans Değerlendirme Yöneticisi/Uygulayıcısı Görüşme Formu* kullanılmıştır. Formda kullanılan soruların hazırlanmasında Performans Değerlendirme Sistemine tabi olan personel ve PDS'nin oluşturulması aşamasında görev alan personel ile yapılan ön görüşmelerden yararlanılmıştır. Veri toplama aracında 8 .adet soru bulunmaktadır.

Veri toplama aracı alanda uzman farklı üniversitelerde görev yapan 3 öğretim üyesinden uzman görüşü alınarak revize edilmiştir. Ayrıca 4 kişi (amir) ile yapılan pilot çalışma sonrasında görüşme formuna son şekil verilmiştir.

Araştırmaya yönelik doküman analizinde, problem durum ile ilgili Yasa, Tüzük v.s. ile birlikte duruma ilişkin varsa yayımlanmış benzer veya alakalı görülebilecek tez ve/ veya makaleler de araştırılıp analiz edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Veriler kodlanmış, kodlardan kategoriler oluşturulup temalara ulaşılmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2013). İçerik analizi verilerin derinlemesine incelenmesine imkan tanır. Toplanan veriler bir araya getirilir, düzenlenir, anlamlı bölümlere ayrılır, sentezlenir, belli kalıplar aranır, önemli olan kısımlar belirlenir ve paylaşılır (Bogdan ve Biklen, 2007).

3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenliği

Nitel araştırmalarda geçerlik kavramından çok inandırıcılık kavramı kullanılmaktadır. İnandırıcılığı artırmak için birçok yöntem vardır. Bunlar uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi ve uzman incelemesidir (Merriam, 2013). Araştırmanın güvenliği için de üçleme yöntemi en çok uygulanan stratejilerdendir. Amaç birden fazla veri kaynağının (gözlem, görüşme, döküman analizi) araştırmanın geçerliliğini artırmaktır.

3.6.1. İnandırıcılık/İç Geçerlik

Bu çalışmada araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için araştırmacı araştırma ortamında katılımcılarla uzun süreli etkileşim içerisine girip araştırma ortamında bizzat bulunmuştur. Böylelikle araştırmacı önyargılarını kontrol altına alabilmiştir. Araştırmacı araştırma ortamında yeterli zaman harcayarak katılımcıların görüşlerini derinlemesine anlama fırsatı bulacaktır.

3.6.2. Aktarılabilirlik/Dış Geçerlik

Nitel araştırmalarda genelleme nicel araştırmalardaki gibi doğrudan değil dolaylı olarak yapılmaktadır. Araştırmacı veri çeşitlemesiyle ve kuramlarla tutarlı araştırma sorularıyla sınırlı da olsa çalışmanın benzer ortamlara aktarılabilirliğini sağlamaya çalışmıştır.

3.6.3. Tutarlık/İç Güvenlik

Araştırmayı güçlendirmek için araştırmada elde edilen bulguların analizi sürecinde diğer araştırmacılarla birlikte sonuçlar teyit edilip tutarlılığı sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca tutarlığın sağlanması için araştırmaya verilerin kodlanması ve analizi sürecinde diğer araştırmacılar da dahil edilmiştir.

3.6.4. Teyit Edilebilirlik/Dış Güvenlik

Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için araştırmacı araştırma ortamını ve süreçlerini ayrıntılı olarak tanımlamıştır. Araştırmacının izlediği veri toplama ve analiz yöntemleri de ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

3.7. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan farklı olarak araştırmacının katılımcı bir rolü bulunmaktadır. Nitel araştırmanın doğasına uygun olarak araştırmacının katılımcıların iç dünyasına girmesi ve onların bakış açılarını derinlemesine anlaması gerektiğinden olayın gerçekleştiği ortamda bulunması ve onlarla yüz yüze görüşme yapması önemlidir (Marshall and Rossman, 2016). Araştırmacının böylelikle olayı mümkün olduğunca gerçekçi ve açık bir biçimde tanımlaması mümkün olacaktır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, PDS’nde DA pozisyonunda bulunan ve toplam 10 kişiden oluşan katılımcı grubuyla yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizleri neticesinde ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Tablo 2.

PDS’nin Sadece KG’ne Uygulanmasının Kamusal Hizmetlerde Yeterliliği Hakkında Katılımcıların Görüşleri

TEMA	S
Yeterli Değildir	9
Fikri Yok	1

“PDS’nin sadece kamu görevlilerine uygulanmasının kamusal hizmetlerde yeterliliği hakkında katılımcıların görüşleri”ne ilişkin Tablo 2 incelendiğinde 9 katılımcının sadece KG’ne performans değerlendirmesi yapılarak diğer KÇ’lerinin PDS’ne dahil edilmemesinin, kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirmesinde yetersiz kaldığı görüşünü taşıdığı görülmektedir. 1 katılımcının ise konu hakkında net bir beyan etmekten kaçındığı; %90 katılımcının PDS’nin yetersizliğini ortaya koyduğu, PDS’nin yeterli olduğu görüşünde herhangi katılımcının olmadığı görülmektedir.

“Yeterli bulmam” temasına ilişkin katılımcı görüşleri:

“Yeterli bulmam. Kamuda işler ammeden tayinli memurlar kadar geçiciler, işçiler, sözleşmeliler, Özelleştirme Yasasından kamuya yerleştirilenler tarafından da yürütülür. Onların da performanslarının ölçülmesi gerekir.” (K1)

“Bence değildir, yeterli değildir. Her alanda yapılmalıdır bu.” (K2)

“Yeterli değildir.” “Kamuya hizmet veren görevliler vardır. Tümü bunların top yekün tümünün performansının değerlendirilmesinin çok daha sağlıklı olacağını düşünürüm.” (K3)

“Aynı görevi yapan sürekli personeli değerlendirirken geçici personeli neden değerlendirmiyoruz? Geçicilerin görev tanımı yoksa, neden sürekli persolle aynı işleri yaptırıyorsun?” (K4)

“Mutlaka yeterli değil çünkü kamuda görev yapan insanların hepsi de sürekli personelden oluşmuyor yani tam olarak elimizde bilgi şu anda aklımda olmamasına rağmen en az sürekli kamu görevlileri arasında %20-25 hatta 30’a varan kişiler vardır ki onlar “geçici”, “işçi”, “sözleşmeli” statüsünde çalışırlar ya da Özelleştirme Yasası kapsamında çalışan büyük bir grup var şu anda kamuda. Belki günün birinde daha da artacaktır. Ve bunların bir kısmı kamu görevlilerinin ..yaptığı işleri yapıyorlar.” (K5)

“Şu anda hem Geçici Memur, hem Geçici İşçi, hem de Sözleşmeli Personel statüsünde çalışıp da “kamu görevi” yapan bir çok insan olduğunu düşündüğünüzde bunun gerçekçi bir ölçüm olmadığı nettir.” (K6)

“Kadroluların yanında geçici ve sözleşmelilere de bunun, bu performans değerlendirmelerinin yapılması gerekir. Kadrolu personele yapılan performans değerlendirme bence bu günkü uygulamayla hiç de yeterli değildir.” (K7)

“..aynı işi yapan insanlar kimisi kadrolu, kimisi geçici olduğunda; birisinin performansını değerlendirip birisinin değerlendirmemek, değerlendirilmeyen kesimi motive etmede sıkıntı doğurur.” (K8)

“Sadece asıl ve sürekli kadrolarda değil de diğer aynı görevi yapan, aynı odada oturan, yani geçici personelin de, geçici personelden ziyade geçici işçilerin de, daimi işçilerin de performansının değerlendirilmesinin gerektiği görüşündeyim.” (K9)

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti kamu sektöründe 17 Mayıs 2018 tarihi itibarıyla 5,103 kamu görevlisi görev ifa etmektedir. Bu sayıya 131 müşavir de dahildir. Ancak kamuda görev yapan 3995 öğretmen, 928 işçi, 229 sözleşmeli personel, 1009 geçici personel, 1431 geçici işçi, 434 özelleştirme tahtında çalışan personel, 286 engellileri koruma, rehabilite ve istihdam tahtında çalışan personel de dahil edildiği zaman, bu sayı 13,415 olarak ortaya çıkmaktadır (Personel Dairesi Müdürlüğü, 2018). Polis örgütü çalışanları, Güvenlik Kuvvetleri Komutanlığı

çalışanları bu rakama dahil değildir. Kamuda benzer görevler ifa eden ve kamu hizmetini birlikte üreten çalışan grubundan sadece kamu görevlerinin performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların görüşleri bu uygulamanın üretilen kamu hizmetinin kalite ve verimliliğini ölçmede anlamsız ve yetersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.

Kamusal Hizmetlerin Ölçüm Ve Değerlendirilmesinde Yeterlilik İçin Neler Gerekliği Hakkındaki Görüşler

TEMA	S
PDS Kamudaki Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır	5
PDS Üçlü Kararname İle Atananlar Hariç Tüm Çalışanlara Uygulanmalıdır	4
Kadro Görevi Bulunmayanlar Yaptığı Görev Üzerinden Değerlendirilmelidir	1
Değerlendirme Kriterleri Belirginleştirilmelidir	1
Kurumsal Analize Göre Yapılırsa PDS Anamlı Olur	1
Kamuda Sistem Tamamen Değiştirilmelidir	1

Tablo 3’te, katılımcıların “Kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirilmesinde yeterlilik için neler yapılması gerektiği hakkındaki görüşleri” 6 farklı tema altında ifade edilmiştir. Buna göre 5 katılımcı (S=5) “PDS kamudaki tüm çalışanlara uygulanmalıdır” şeklinde görüş vermiştir. Diğer görüşler ise “PDS üçlü kararname ile atananlar hariç tüm çalışanlara uygulanmalıdır” (S=4), “Kadro görevi bulunmayanlar yaptığı görev üzerinden değerlendirilmelidir” (S=1), “Değerlendirme kriterleri belirginleştirilmelidir” (S=1), “Kurumsal analize göre yapılırsa PDS anlamlı olur” (S=1), “Kamuda sistem tamamen değiştirilmelidir” (S=1)

Tablo 3’te yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur. Buna göre, “PDS kamudaki tüm çalışanlara uygulanmalıdır” temasına ilişkin görüşler şöyledir:

“PDS kamuda çalışan tüm personele uygulanmalıdır.” (K1)

“Her çalışana uygulanmalıdır.” (K2)

“Kamuya hizmet veren tüm görevlilerin performansı değerlendirilmelidir.”

(K3)

“Tüm kamu çalışanlarının performansı değerlendirilmelidir.” (K4)

“Kamu görevi yapan tüm çalışanlara uygulanmadığı için gerçekçi değildir”

(K6)

İkinci tema “PDS üçlü kararname ile atananlar hariç tüm çalışanlara uygulanmalıdır”a ilişkin katılımcı görüşleri:

“Geçici, İşçi, Sözleşmeli ve Özelleştirme Yasası personelinin çoğu kamu görevlilerinin yaptığı işleri yapmaktadırlar”, “Üçlü kararname ile atanan yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi gerekmez. Pek faydalı olmaz ve anlamlı sonuçlar doğurmaz” (K5)

“Yöneticiler performansa bakarak atanmadıkları için performanslarının ölçülmesi de anlamlı olmaz.”, “SP, İşçi, GP de PDS’ne dahil edilerek sistem geliştirilebilir.” (K6)

“PD, SP ile GP’e de uygulanmalıdır.” (K7)

“KG ile aynı görevleri yapan tüm personelin performanslarının ölçülmesi gerektiği görüşündeyim.” “Yöneticilerin performanslarının ölçülmesinin pek de faydalı olacağına inanmıyorum.” (K9)

Üçüncü tema “Kadro görevi bulunmayanlar yaptığı görev üzerinden değerlendirilmelidir” için katılımcı görüşü:

“Kadro görevi bulunmayan KÇ için de verilen görev üzerinden bir değerlendirme sistemi getirilmelidir.” (K10)

Dördüncü tema “Değerlendirme kriterleri belirginleştirilmelidir.” İçin katılımcı görüşü:

“Değerlendirmenin kriterleri de belirginleştirilmelidir.” (K8)

Beşinci tema “Kurumsal analize göre değerlendirme yapılırsa PDS anlamlı olur” için katılımcı görüşü:

“Kurumsal analiz yapılarak sonucuna göre istihdam yapılırsa performans ölçümü anlamlı olur” (K6)

Altıncı tema “Kamuda sistem tamamen değiştirilmelidir”e ait katılımcı görüşü:

“Kamuda sistemi bütün olarak sorgulamalı ve yeniden kurgulamalıyız” (K6)

Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların %50’sinin, kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirilmesinde yeterlilik için PDS’nin tüm kamu çalışanlarına uygulanması gerektiği görüşünde olduğu görülmektedir. PDS’nin üçlü kararname ile atananlar hariç tüm çalışanlara uygulanması gerektiği görüşünü savunan katılımcıların oranı ise %40 olarak ortaya çıkmıştır. Bu görüşlere ilaveten katılımcıların biri kadro görevi bulunmayan personelin yaptıkları görev üzerinden değerlendirilmesi gerektiği, bir diğeri değerlendirme kriterlerinin belirginleştirilmesi gerektiği, diğer bir katılımcı kurumsal analize göre PDS’in yapılması gerektiği, ve son görüş ise kamuda sisteminin tamamen değiştirilmesi gerektiği doğrultusunda görüş belirtmiştir. Bu bulgular genel olarak PDS’de değerlendirme amirlerinin sistemden ve uygulamadan hoşnut olmadıkları ve PDS’de önemli değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.

PDS’nin Uygulamada Adil Olup Olmadığı Ve Nedenleri Hakkındaki Görüşler

TEMA	S
PDS Adil Değildir	4
PDS Adil Uygulanmamaktadır	1
Kriterler Doğru Olmadığından Adil Değildir	1
Değerlendirmeler Gerçekçi Değildir	1
Adildir	1

Tablo 4 incelendiğinde “PDS’nin uygulamada adil olup olmadığı ve nedenleri hakkındaki görüşler” katılımcılar tarafından 5 farklı tema altında ifade edilmiştir. Buna göre 4 katılımcı (S=4) “PDS adil değildir” görüşünü ortaya koymuştur. Diğer görüşler ise “PDS adil uygulanmamaktadır.”(S=1), “Kriterler doğru olmadığından adil

değildir” (S=1), “Değerlendirmeler gerçekçi değildir” (S=1) “Adildir.” (S=1) şeklindedir.

Tablo 4’te yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema, “PDS adil değildir” temasına ilişkin görüşler:

“Adil değildir.” (K1)

“Adil değildir” (K3)

“Adil değildir”, “Başarılı olmayan personele de olumlu sicil veriliyor” (K6)

“PD formları düzenli hazırlanıp Personel Dairesi’ne gönderilmiyor. Süreç zamanında işlemediği için PDS adil uygulanamıyor.”, “Sürecin adil olduğuna inanılmadığı için süreç zamanında ve düzgün çalışmıyor.”, “Kota sistemi nedeniyle terfilerde adaletsizlik yaşanıyor. Sınav Tüzüğü gereği son üç yılın en yüksek değerlendirmesinin başarı ölçütü olarak alınması farklı başarı düzeyindeki personeli eşit konuma sokuyor.”, “PDS’ni uygulamada pek adil bulmuyorum. Nedeni kota sistemidir.” (K10)

İkinci tema “PDS adil uygulanamamaktadır” şeklinde ortaya çıkmıştır ve katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

“Üstün başarı, çalışanların baskısı ile rotasyona bağlanmış.” (K10)

“Yöneticiler kayırmayı görev dağılımı esnasında yapmakta ve istedikleri personele avantaj sağlamaktadırlar.” (K10)

“Kota sistemi çalışanların DA üzerinde sürekli baskı kurmasına yol açıyor. Bu baskı nedeniyle süreç hep öteleniyor.” (K10)

Üçüncü tema “Kriterler Doğru Olmadığından Adil Değildir” hakkında katılımcı görüşü:

“Kriterler doğru olmadığı için adil değildir” (K2)

Dördüncü tema “Değerlendirmeler Gerçekçi Değildir” hakkında katılımcı görüşü:

“....üst düzey yönetici olarak söylüyorum bunu doğru bulmam ve gerçekçi de bulmam şu an yapılan sistemi. Gerginlik olmaması için üst düzey yöneticileri reel olmayan tanımlamaları yapmak durumunda bırakmaktadır bu sistem.” (K10)

Beşinci tema “Adildir”e ilişkin katılımcı görüşü:

“... şimdi adaletin ölçüsü öncelikle herkese aynı kriterlerin uygulanmasıysa o var.” (K2)

Bulgular genel olarak PDS’nin adil ve gerçekçi olmadığını ortaya koymuştur. Adil ve gerçekçi olmamasının nedenleri arasında kriterlerin doğru olmaması, üst düzey yöneticilerinin reel olmayan tanımlamalar yapmak durumunda kalmaları, kota sisteminin değerlendirme amirleri üzerinde baskı yaratması, yöneticilerin görev dağılımı sürecinde kayırma yapması ve istedikleri personele avantaj sağlamaları olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.
PDS’nde PD Sürecinin Uygulamada Etkinliği Hakkında Katılımcı Görüşleri

TEMA	S
Etkin Değildir	4
Asaleten Atanma Ve Terfide Etkindir	2
Etkindir	1

Tablo 5 incelendiğinde, “PDS’nde PD sürecinin uygulamada etkinliği hakkındaki katılımcı görüşleri”nin katılımcılar tarafından 3 farklı temada ifade edildiği görülmektedir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığında zaman “Etkin değildir” (S=4), “Asaleten atanma ve terfide etkindir” (S=2) ve “Etkindir” (S=1) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 5’te yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

“Etkin değildir” temasına ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

(K1) *“Etkin uygulanmamaktadır. Yasal zorunluluk olduğu için uygulanmaktadır.”*

“Süreç etkin değildir” (K2)

“PD zamanında ve yerinde yapılmadığı için etkin değildir.” (K7)

“Çok etkin görmüyorum.” (K9)

İkinci tema “Asaleten atanma ve terfide etkindir”e ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmektedir:

“Asaleten atanma ve terfide PD sonuçlarına bakılması yasal gereklilik olduğu için kesinlikle etkili olmaktadır.” (K7)

“PDS ancak atama ve terfi zamanlarında ciddiye alınmaktadır.” (K9)

Üçüncü tema “Etkindir”e ilişkin katılımcı görüşü ise:

“PD formları KG’nin atanma ve yükselme gibi özlük işlemleri için yasal olarak gerekli olduğundan kesinlikle etkilidir.” (K8)

Katılımcıların birçoğu PD sürecinin uygulamada etkin olmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedenleri arasında PD’nin zamanında ve yerinde yapılmaması, sadece asaleten atanma ve terfide etkin olması ve yasal zorunluluk olduğu için uygulanması olarak gösterilmiştir. Sadece bir katılımcı atanma ve yükselme gibi özlük işlemleri için uygulandığını ve etkili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 6.

PDS’nin KG’nin Performansına Etkisi Hakkında Katılımcı Görüşleri

TEMA	S
Performansı Artırmamaktadır	7
Performansı Artırabilir.	2
Performansı Artırmıştır	1

Tablo 6 incelendiğinde, “PDS’nin KG’nin performansına etkisi hakkında katılımcı görüşleri”nin katılımcılar tarafından 3 farklı temada ifade edildiği

görülmektedir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığı zaman “Performansı arttırmamaktadır” (S=7), “Performansı artırabilir” (S=2), “Performansı artırmıştır.” (S=1) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 6’da yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema olan “Performansı arttırmamaktadır”a ilişkin katılımcı görüşleri:

“Performansı artırıcı bir sistem değildir.” (K1)

“Çok büyük bir değişim yarattığını düşünmüyorum” “kalite ve verimliliğin yegane ölçütü olarak PDS’ni görmüyorum.” (K2)

“.. kamu çalışanlarını çok olumlu yönde güdüleyecek güzel bir sistemdir belki, ama bugün görüyoruz ki o yönde herhangi bir süreç yaşamıyoruz.” (K3)

“Performansı yükseltici bir etki yapmamıştır. Son dakika alelacele doldurulan, durumu kurtarma aracı gibi algılanmaktadır. Başka da bir etkisi yoktur.” (K4)

“...şimdi sırf kademe ilerlemesi durmasın ya da terfiye gidebilsin diye doldurulduğunda PD, ..pek de etkisi olmuyor maalesef.” (K5)

“..bu sürecin verimliliğini tartışırken hangi verileri baz alacağız? ..bir kurumun verimliliğini yükseltecek olan bütün çalışanlardır.” (K8)

“Sisteme geçeli 10 yıl oluyor.....Eğer biz kamu reformunu hala düşünüyorsak, demek ki hiç bir verimlilik artmadı. Hala biz kamuda verimliliği düşünüyor ve hala biz kamunun hantal yapısından bahsediyorsak hiç bir şey artmadı.” (K10)

İkinci tema olan “Performansı artırabilir”e ilişkin katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“PD formu objektif bir şekilde dolduruluyor olsaydı kamu görevlilerinin verimliliğinde performanslarının artırılmasında belirli bir etkisi olabilirdi.” (K5)

“..uygulamayı herkes tarafından kabullendirsek, ben biraz olumlu yansıyacağını düşünürüm.” (K6)

Üçüncü tema olan “Performansı artırmıştır”a ilişkin katılımcı görüşü:

“Olumlu etkileri oldu. Oldu. Özellikle terfide söz konusu olduğu için PD, ...olumlu da etkisi olmuştur. Çalışanları daha bir gayrete sokmuştur, hedeflerini belirtmiştir, o açıdan biraz tetikleyici oldu.” (K9)

Bulgular genel olarak PDS'nin performansı artırmadığını ortaya koymuştur. Katılımcılar bu sistemin neden performansı artırmadığı konusunda bu sistemin önemli bir değişim yaratmadığı, herhangi bir verimlilik konusunda gelişim kaydedilmediği, çalışanları çok fazla motive etmediği, verimliliği yükseltenin tüm çalışanlar olması ve bu nedenle herkese uygulanması gerektiği şeklinde görüşler belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise PD formu objektif bir şekilde doldurulur ve uygulamanın herkes tarafından kabul edilmesi sağlanırsa PDS'nin performansı artırabileceğini ortaya koymuşlardır. Bir katılımcı ise bu sistemin olumlu etkilerinin olduğunu, çalışanları motive ettiğini, ve daha gayretli bir şekilde çalışmalarını teşvik ettiğini ifade etmiştir.

Tablo 7.

PDS'nin Kamu Hizmetlerinin Kalite ve Verimliliğine Etkisi Hakkında Görüşler

TEMA	S
Verimliliğe ve Kaliteye Olumlu Etkisi Olmamıştır.	5
Verimliliğe ve Kaliteye Olumlu Etki Yapmıştır.	1

Tablo 7 incelendiğinde, “PDS'nin kamu hizmetlerinin kalite ve verimliliğine etkisi hakkında görüşler” katılımcılar tarafından iki temada ifade edilmiştir. Oluşturulan temaların sayısal dağılımına bakıldığında “Verimliliğe ve kaliteye olumlu etkisi olmamıştır” (S=5), “Verimliliğe ve kaliteye olumlu etki yapmıştır.” (S=1) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 7'de yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “Verimliliğe ve kaliteye olumlu etkisi olmamıştır” temasına ilişkin katılımcı görüşleri:

“Değildir. ...üç yıl öncesinden yapılmamış performans değerlendirmelerini yeni amirler eski amirlerle istişare ederek tamamlamaya çalışmaktadırlar.” (K1)

“Kalite ve verimliliğin yegane ölçütü olarak PDS’ni görmüyorum.” (K2)

“..sırf kademe ilerlemesi durmasın ya da terfiye gidebilsin diye doldurulduğunda PD, zaten çalışmayan sistemde personel de verimli değilse ama işte sırf personel mağdur olmasın, o da girebilsin sınava, ya da kademe ilerlemesini alsın diye dolduruluyorsa pek de etkisi olmuyor maalesef.” (K5)

“Çalışmayı çok fazla motive edip de işte çok daha iyisini yapayım da işte terfi sınavında yüksek not alayım gibi bir noktaya gelen personel de görmedik” Gerçek anlamda bir verimlilik artışı olsaydı zaten kamunun vermiş olduğu hizmetlere de bu yansıtılacaktı.” (K8)

“Kamu oyunun önünde başarısız bir kamu yönetimi varsa ve içindeki değerlendirmede hiç başarısız kamu görevlisi yoksa demek ki süreç düzgün işliyor.” (K10)

İkinci tema “Verimliliğe ve kaliteye olumlu etki yapmıştır” temasına ilişkin katılımcı görüşü ise:

“Olmuştur tabii ki çünkü değerlendirmelerde göz önünde tutuluyor.” (K9)

Katılımcıların çoğu PDS’nin verimliliğe ve kaliteye pek etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedenleri arasında geçmişte yapılmayan PDS’nin yeni amirler tarafından eski amirlerle istişare ederek yapılmaya çalışılması, kalite ve verimlilik için PDS’nin tek bir ölçüt olmaması gerektiği, PD’nin sadece personelin kademe ilerlemesi durmasın ya da terfi alabilsin diye yapılması, başarısız bir kamu yönetiminin olması olarak gösterilmiştir. Sadece bir katılımcı kamu görevlerinin asaleten atanmalarında, terfilerinde etkin bir biçimde kullanılması nedeniyle verimlilik ve kaliteye olumlu etki yaptığını ifade etmiştir.

Tablo 8.

PD Sürecinde Yaşanan Sorunların Nedenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

TEMA	S
PD Süreci Yasal Zorunluluk Nedeniyle Uygulanmaktadır	3
Sistem Ülke Gerçeklerine Uymamaktadır	2
Sistem İyi İle Kötüyü Ayırt Edememektedir	1
Üst Kademe Yöneticileri Sistemi Bilmemektedir	1
Süreç Düzgün Çalışmıyor	1

Tablo 8 incelendiğinde, “PDS sürecinde yaşanan sorunların nedenlerine ilişkin katılımcı görüşleri”nin katılımcılar tarafından 5 farklı temada ifade edildiği görülmektedir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığında zaman “PD süreci yasal zorunluluk nedeniyle uygulanmaktadır” (S=3), “Sistem ülke gerçeklerine uyarlanmalıdır.” (S=2), “Sistem iyi ile kötüyü ayırt edememektedir” (S=1), “Üst kademe yöneticileri sistemi bilmemektedir” (S=1), “Süreç düzgün çalışmıyor” (S=1) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 8’de yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “PD süreci yasal zorunluluk nedeniyle uygulanmaktadır” temasına ilişkin katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yapmak zorunda bırakıldığınız bir işi yapıyorsunuz. Yani sırf bir döngüyü tyamamlıyorsunuz burda..” (K1)

“Dolayısı ile süreç ne zaman akıllarına geliyor uzun bir süredir? Zorunlu uygulama aşamasında veya kişiler terfi edeceği zaman...” (K6)

“..bizde ne nasıl, ne zaman yaparlar idareciler bu performans değerlendirmeyi? Ya o şahsın terfisi olacak ya da adaylığı olacak asaletinin onaylanması.” (K7)

İkinci tema “Sistem ülke gerçeklerine uyarlanmalıdır” temasına ilişkin katılımcı görüşleri:

“PDS aslında iyi bir sistem ama bizim ülkemize de uyarlanmasında büyük fayda var diye düşünüyorum.” (K3)

“Öncelikle şunu söyleyeyim bu değerlendirme süreci İngiliz sisteminin kopyası şeklindedir...dolayısıyla ondan başlayan sıkıntılar da vardır.” “Bu değerlendirme sistemi İngiliz sisteminin kopyası şeklindedir, formlar birebir kopya edilmiştir.” “..bizim ülkemiz küçük ülkedir ve insanlar birbirlerini yakinen tanımaktadır.” (K4)

Üçüncü tema “Sistem iyi ile kötüyü ayırt edememektedir” temasına ilişkin katılımcı görüşü:

“Birinci Değerlendirme amiri ile İkinci Değerlendirme Amiri çok ayrı düşmemekte, genellikle de 2. Değerlendirme amiri 1. D. Amirinin yazdıklarına onay veriyor bakmadan onu da söyleyelim. Diğer yandan kimseyi küstürmeyim, benim personelimdir deyip yüksek puan verme eğilimi vardır. Yani bu sistem iyi ile kötüyü ayırt edemiyor, ayıramıyor. (K4)

Dördüncü tema “Üst kademe yöneticileri sistemi ve süreci bilmemektedir” temasına ilişkin katılımcı görüşleri:

“Şimdi daha önce konuştuğumuzdan başlayayım, bir kere üst kademe yöneticileri süreci bilmiyor. Süreci anlatmaya başladığınızda, sık değişim de bu süreci öğrenmelerinde bir sıkıntı oluşturuyor mu? Oluşturuyor.” (K6)

Beşinci tema “Süreç düzgün çalışmıyor” temasına ilişkin katılımcı görüşü:

“Bu sürecin, bu sistemin düzgün uygulanmamasının en büyük nedenleri, bu benim görüşüm, süreç zamanında işlemiyor. Süreç zamanında işlemesinin nedeni ise, kimileri, değerlendirmenin adil olduğuna inanmıyor. Sadece terfi aşamasında doldurulan sıradan bir kağıt parçası olarak olaya bakılıyor. Bu sistemin işlememesinin en büyük ana nedeni sürece ilgili PGGY’lerinin ki süreçten sorumludur, bunlar sürecin başlaması ve bitişi ile ilgili takipçiliğini yapamıyor. Bunun da nedeni üst kademenin sürekli değişmesi.”(K10)

Katılımcıların çoğu PD sürecinde yaşanan sorunları PD sürecinin yasal bir zorunluk olması nedeniyle uygulanması, bu sistemin ülke gerçekleriyle bağdaşmadığı

şekilde ifade etmişlerdir. Diğer katılımcılar ise sistemin iyi ile kötüyü ayırt edememesi, üst kademe yöneticilerinin sistemi bilmemeleri ve sürecin düzgün çalışmaması, sürecin takip edilmemesi ve üst kademenin sürekli değişmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşler genel olarak PD sürecine katılımcıların güven duymadıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 9.

PDS'nin KG'nin Atanma ve Terfilerindeki Rolü Hakkında Katılımcı Görüşleri

TEMA	S
Yasal Gereklilik Nedeniyle Atanma Ve Terfide Etkindir	8
Kota Uygulaması Nedeniyle Atanma Ve Terfide Olumsuz Yönde Etkindir	2

Tablo 9 incelendiğinde, “PDS’nin KG’nin atanma ve terfilerindeki rolü” katılımcılar tarafından 2 temada ifade edilmiştir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığında zaman 8 katılımcı (S=8) “Yasal gereklilik nedeniyle atanma ve terfide etkindir” şeklinde görüş vermiştir. 2 katılımcı ise “Kota uygulaması nedeniyle Atanma ve terfide olumsuz yönde etkindir” teması altında görüş belirtmiştir. (S=2)

Tablo 9’da yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema olan “Yasal gereklilik nedeniyle atanma ve terfide etkindir” temasına ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda sıralanmaktadır:

“Yani yasal olarak evet derken, bugün herhangi bir kamu görevlisinin terfi edebilmesi için mutlak surette dosyasında, bireysel dosyasında bu değerlendirmelerin yer alması gerekir. Aksi halde o kişiye siz terfi veremezsiniz. Yükslemez.” (K3)

“Evet. Sırf o nedenle kişiye dersiniz mesela Pazartesiye Komisyon iptal edecek sınavını, Cuma gün hepsini getiriyor. Aha yaptım diyor. Asaleten atanma, terfi ve ödüllendirmeye ilişkin ölçüm ve değerlendirmede PDS orda bir sıkıntı yaşıyoruz.” “- Asalet onayında baktığımız tek şeydir aslında. Yani bu yoksa asaletini de alamaz.” (K4)

“Yasa gereği olduğu için tabii. Sorumluluktan kurtulmak maksadıyla. Çünkü, neden? Eee mesela yükselme var, terfi sınavına baş vuracak bir kişi atıyorum 2017 yılı içerisinde işte Mayıs ayı içerisinde bir münhal ilan edildi. Buradaki gereklilik nedir? Tüzük gereği son üç yıllık PD Formları KHK’na gönderilmek durumundadır.” (K5)

“Terfide de önemlidir.” “Tüzükte, Yasada “olumlu değerlendirilmiş olmak” der terfi açısından” (K6)

“Tabii, örneğin terfide baktığınızda oldukça başarılı ile başarılı arasında, mülakatta 5 puan fark etmektedir.” (K7)

“Asaletin onaylanmasında önemli bir katkısı vardır, çünkü bu kişilerin asaletleri onaylanmazsa kamudan ihraç edileceklerdir. Bu görevi sürdürebilmek için o süreçte, o iki yıllık süreçte daha farklı bir motivasyon var. Terfide de aynı şekilde. (K8)

“Performans değerlendirme..şimdi terfi derdi.. Tabii ki, belli bir puan alıyorsunuz “Oldukça Başarılı”, “Başarılı”..yani biz itirazlara da rastlıyoruz kamu görevlilerinden. Özellikle Oldukça Başarılı kotası ile ilgili. Bu da gösteriyor ki yani bir şey var, performans değerlendirmeye yönelik etkisi var terfilerde. Etkilidir.” “Etkindir. Çünkü uygulamayı Yasa emrediyor. KGY’nda aday kamu görevlilerinin asaletleri için de, terfiler için de performans değerlendirmesine bakılacağı açıkça belirtiliyor.” (K9)

“Asaleten atanma’da PDS önemli rol oynamaktadır. Terfide de önemli rol oynamaktadır.” (K10)

İkinci tema “Atama ve terfide kota nedeniyle olumsuz yönde etkindir”e ilişkin görüşler ise:

“Bence hiç..etkindir, şöyle etkindir: Adil olma noktasındaki sıkıntıyı yaratırken etkindir. Etkindir doğrudur, yani şimdi bir vardır katkı sağlar etkiler, bir de vardır katkı sağlamaz, olan düzeni de bozar. Bu anlamda tamamen doğrudur, etkindir ama olumsuz yönde etkindir.” (K1)

“..örneğin terfide baktığınızda oldukça başarılı ile başarılı arasında, mülakatta 5 puan fark etmektedir.” (K7)

Bulgular genel olarak PDS’nin Kamu görevlilerinin asaleten atanmalarında ve terfilerinde etkili olduğu ancak ödüllendirmede etkin rol oynamadığını ortaya koymuştur. Atanma ve terfilerde etkili olmasının nedenleri Kamu Görevlileri yasasında, Performans Değerlendirme tüzüğünde ve kamu görevlileri sınav tüzüğünde bu yönde açık düzenlemelerin olması ve bunların uygulamaya yansımalarıdır.

Tablo 10.

PDS’nin KG’nin Ödüllendirilmelerindeki Rolü Hakkında Katılımcı Görüşleri

TEMA	S
Ödüllendirmede Etkin Değildir	5
Ödüllendirmede Etkindir	1

Tablo 10 incelendiğinde, “PDS’nin KG’lerinin ödüllendirilmelerindeki rolü” katılımcılar tarafından iki farklı temada belirtilmiştir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığı zaman “Ödüllendirmede etkin değildir” (S=5) ve “Ödüllendirmede etkindir” (S=1).

Tablo 10’da yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “Ödüllendirmede etkin değildir” temasına ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

“Şimdi..Etkin oluyor. Oluyor ama mutsuzlukla etkin oluyor.” (K3)

“Ödüllendirme ben hiç görmedim. Çok da zor bir olaydır herhalde de verilmez.” “Yasada vardır ama ben şu anda önüme ödüllendirme gelsin de şuna buna bakalım, yirmi küsur senedir böyle bir şey görmedim.” (K4)

“Değil maalesef. Yükselmede daha ziyade etkilidir ödüllendirmede etkili değil.” (K5)

“Ödüllendirme kısmında bir katkısı yok bu sürecin. Yani çalışanı ödüllendirmiyor. Özel bir ödüllendirme yok.” (K8)

“Ödülde, PDS’nin hiç bir şeyi yoktur. Öngörmüyor sistem bunu. Halbuki KGY’nda var ve açıkça tanımlanmıştır ödül olayı. Özetle bir kadro görevini yeterli ölçüde yerine getiriyorsanız bu normaldir. Onun üzerinde efor sarf ediyorsanız üstün ve yüksek performans sergilemişsinizdir. KGY’nda ödül de, bir zarara uğramaktan kurtardıysanız kurumu veya devleti, ya da önemli bir kazanç sağlamasına sebep olduysanız ödüllendirilmeyi hak etmiş olursunuz demektir. Bu ödül PDS’nde kullanılıyor mu? Hayır. Peki performanstaki yüksek değerlendirme ile ödül uyuyor mu? Hayır.” (K10)

İkinci tema “Ödüllendirmede etkindir” temasına ilişkin katılımcı görüşü ise:

“Ödüllendirme de şu anlamda bir ödüllendirme olabilir, şöyle ödüllendirme yani doğrudan ödüllendirme değil de yine Performans Değerlendirme Tüzüğü’nün içerisinde, sınavlara yönelik Sınav Tüzüğü’nün içerisinde şöyle bir ibare var, “Başarılı” da terfi alabilir ama “Oldukça Başarılı” olan sınava gittiği zaman Sınav Tüzüğü gereği 5 puan önde başlıyor. Aslında performansın ödüllendirmesi de bu.” (K6)

Katılımcıların çoğu PDS’nin kamu görevlilerinin ödüllendirilmesi etkin olmadığını ortaya koymuşlardır. Ödüllendirme konusu Tüzükte açık bir şekilde belirtilmediği için katılımcılar ödüllendirmenin etkin olmaması nedenleri konusunda farklı görüşler belirtmişlerdir.

Tablo 11.

PDS ve PD Sürecinin Hizmet İçi Eğitimlerin Planlanmasında Ve Uygulanmasında Yeterli Verileri Sağlayıp Sağlayamadığı, Sağlıyorsa Bu Verilerin Uygulamaya Yansımaları Hakkında Katılımcı Görüşleri

TEMA	S
Yeterli Veri Sağlamamaktadır	10
Sağlanan Veriler Uygulamaya Yansıtılmamaktadır	7

Tablo 11 incelendiğinde, “PDS’nin ve PD sürecinin hizmet içi eğitimlerin planlanmasında ve uygulanmasında yeterli veri sağlayıp sağlayamadığı, sağlıyorsa bu verilerin uygulamaya yansması” hakkındaki katılımcı görüşleri 2 tema altında belirtilmiştir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığı zaman “Yeterli veri sağlamamaktadır” (S=10) ve “Sağlanan veriler uygulamaya yansıtılmamaktadır” (S=7)

Tablo 11’de yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “Yeterli veri sağlamamaktadır”a ilişkin katılımcıların görüşleri:

“Bence ta başından sardığınızda filmi, hiç katkı sağlamayacağını çok az katkısı olduğunu söyleyebilirim bu sistemin. Çünkü bu Performans Değerlendirme Formlarına bağlı kalsaydık, ki gününde doldurulmuyorlar asla, bununla hiç bir etkinliği planlama noktasında belirli bir başarı elde edemezsiniz.” (K1)

“Şimdi hizmet içi eğitim noktasında belirleyici yegane unsur PDS olmamalıdır. Başka ihtiyaçlara da bakılmalıdır. Ben hizmet içi eğitim planlamasında başka ihtiyaçların da göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünüyorum. Belli oranları aşmayacak şekilde PDS de etkili oluyordur bu konuda.” (K2)

“Şimdi şu da çok önemlidir. Yani yeri var, dediğim gibi eğer personel kendini yetersiz gördüğü konuda veya her hangi bir alanda, veya dünyadaki gelişimleri takip etmek isteyen bir kamu görevlisi kendisini de o alanda çağdaş düzeye getirmek istiyorsa, modern düzeye getirmek istiyorsa, bu hizmet içi eğitimi talep edebilir sizden. Ama ne kadar eee..edinimiyle alakalı bir ölçütünüz yok sizin. Performans değerlendirmenin içerisinde bunun da olması gerekir.” (K3)

“Performans Değerlendirme Formu ve süreci değerlendirmeye tabi tutulan bir evrak olsa bu söylediğiniz amaca bir kaynak oluştururdu. Ancak kesinlikle bu yönde bir şey olmadığından ve bu formlar hep son dakika ve iş olsun diye yapıldığı için genellikle hizmetici eğitim yurt dışı ve yurt içi Personel Dairesi’nin ayrıca Genelge ile hazırlayıp her yıl ihtiyaçlarımızı tekrar tekrar yazdığımızda aldığımız cevap: Paramız yoktur. Artık biz o genelgelere cevap da vermiyoruz. Çünkü ihtiyaç her sene doldurulur, sonuç ortada.” (K4)

“Yok, vermez bize..Yani sonuçta burda bir kısım ayrılmış, buraya yazın diyor. Belki bunlarla ilgili Personel Dairesi yıl içerisinde bilirsiniz planlamalar yapar. Yani veriyordur ama çok da şey değildir.” (K5)

-Kesinlikle sağlamıyor onu söyleyeyim.” (K6)

“Kesinlikle sağlamıyor.” (K7)

“PDS içerisinde bu formda, işte çalışanın nasıl bir eğitim talep ettiği, nasıl bir ihtiyaç duyduğuna ilişkin bir bölüm var. Değerlendirmeyi yapan amir de böyle bir eksiklik görüyorsa çalışanı ile hem fikir olarak şöyle bir hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır, bu eğitimi alırsa, işte performansı da ileriye çıkabilecektir şeklinde bir düzenlenmiş bölüm var. Aslında sürecin içerisinde bu yer almış ama uygulamada çok fazla dikkate alınmayan, işte dediğim gibi performans formunu dolduran, bu süreci tamamlayıp yasal olarak bir sıkıntımız olmasın..ama o bölüm hep hep böyle geriye bırakılmış. O aslında gerçek anlamda uygulansa, Personel Dairesi’nin de elinde ciddi anlamda veriler olur böyle böyle eğitim ihtiyacı olan personel var..” “Sağlamıyor. Sürekli hizmet içi eğitim noktasında hayır, yok. Yani bu yanı eksik.” (K8)

“Şimdi yeterli veri sağladığını söyleyemem. Yani göz önünde tuttuğumuzda performans değerlendirmeleri yeterli veri olarak karşımıza çıkmıyor.” “Soruluyor. Ancak yeterince cevap alınamıyor. Yani üzerinde iyice..kurum da öyle aynı zamanda, incelenerek doldurulmadığı görülüyor.” (K9)

“..ne yazık ki performans değerlendirmede, formların kontrolünde, eğitimlerle ilgili..formda da yeri var hem akademik olarak hem de hizmet içi yıl içerisinde alınan eğitimlerin bildirilmesi. Ayrıca ihtiyaç ve talepler de soruluyor hizmet içi eğitim ile ilgili. Ne yazık ki kurumlar bu konu ile ilgili ya bilincinde değiller, çok az görülüyor eğitim gereksinimine ilişkin. Şimdi bununla birlikte kurumun eğitim talebine baktığımız zaman onu da sağlamadığını görüyoruz. Eğitim ihtiyacı vardır deniliyor, imzalanıyor, gönderiliyor, ancak eğitim planları hazırlanırken bu yönde bir eğitim öngörülüyor.” (K10)

İkinci tema olan “Sağlanan veriler uygulamaya yansıtılmamaktadır” temasına ait katılımcı görüşleri:

“..bu formlar hep son dakika ve iş olsun diye yapıldığı için genellikle hizmetici eğitim yurt dışı ve yurt içi Personel Dairesi 'nin ayrıca Genelge ile hazırlayıp her yıl ihtiyaçlarımızı tekrar tekrar yazdığımızda aldığımız cevap: Paramız yoktur.” (K4)

“Yok, vermez bize..Yani sonuçta burda bir kısım ayrılmış, buraya yazın diyor. Belki bunlarla ilgili Personel Dairesi yıl içerisinde bilirsiniz planlamalar yapar. Yani veriyordur ama çok da şey değildir.” (K5)

“..o kısım ciddiye alınmamıştır hiçbir zaman. Dolayısıyla çok yansıdığına..yani hiç yansımadığına inanıyorum ben o kısmın ama o kısmın olması gerektiğine de inanıyorum: İlerde eğer bu sistemi oturtur isek, bir takım şeyleri düzeltirsek ve uygulamaya geçeriz, belki de o kısım önemli kısımlardan birisi olacak ve oradan çıktı elde edip işte falanca dairede bakın bu kadar insanın bu hizmet içi eğitime ihtiyacı varmış, dolayısıyla bunun bu eğitimi alması gerekiyormuş, bu eğitim de işte yurt dışındaymış, ya da yurt içinde mümkünmüş gibi bağlantı çıkabilecek istatistiksel anlamda.” (K6)

“Yansıtılmıyor. Çünkü her yıl Genelgeyle sorulur bu hizmet içi eğitim ihtiyaçları Personel Dairesi tarafından. Ben birkaç kez ilettim bu konuda taleplerimizi ama hiçbir geri dönüş olmadı bu konularla ilgili.” (K7)

“O süreci sonuçta Personel Dairesi yönetiyorsa, onu ortaya çıkaracak, verileri elde edebilecek şekilde de düzenlenmesi gerekir.” (K8)

“..çok da gerçekçi veriler çıkmıyor önümüze. Gelen, kurumlardan gelenler ve doldurulanlar arasında farklar oluşuyor.” (K9)

“Ne yazık ki kurumlar bu konu ile ilgili ya bilincinde değiller, çok az görüldüğü eğitim gereksinimine ilişkin. Şimdi bununla birlikte kurumun eğitim talebine baktığımız zaman onu da sağlamadığını görüyoruz. Eğitim ihtiyacı vardır deniliyor, imzalanıyor, gönderiliyor, ancak eğitim planları hazırlanırken bu yönde bir eğitim öngörülüyor.” “Performansı sadece kamu görevlisinin yaptığı iş olarak görmek doğru değildir. Aynı zamanda kamu görevlisinin o yaptığı görevi için eğitilmesi olarak da, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması hususunu belgeleyen bir belge olarak da görmemiz gerekir. Çünkü performans sadece tek başına değildir. Performans aynı zamanda kamu görevlisinin eğitimi ile de alakalıdır.” (K10)

Katılımcıların tümü hizmet içi eğitim uygulamasını bir bütün olarak algılayıp soruya yurt içi-yurt dışı hizmet içi eğitimi ayırımı yapmadan cevap vermişlerdir. Katılımcıların tümü PDS sürecinin ve PDS'nin yurt içinde ve yurt dışında hizmet içi hizmetlerinin planlamasında ve uygulanmasında yeterli verileri sağlamadığı görüşündedirler. Bunun yanı sıra sistemin ve sürecin sağladığı düşünülen az miktarda verilerin ise uygulamaya yeterince yansıtılmadığını düşünen katılımcı oranı 70% olduğu görülmektedir.

Tablo 12.

PD Sürecinde Değerlendirme Amirlerinin Karşılaştığı Zorluklar Ve Olumsuzluklar Hakkında Katılımcı Görüşleri

Tema	S
Adil Olmakta Zorlanma	8
Personelin Değerlendirme Amirleri Üzerinde Baskısı	6
Kota Uygulamasının Getirdiği Sorunlar	5
Değerlendirme Amirlerinin Birbirleri Arasında Yaşanan Sorunlar	3
Çalışma Barışını Bozuyor Olması	4

Tablo 12 incelendiğinde, “PD sürecinde değerlendirme amirlerinin karşılaştıkları zorluklar ve olumsuzluklar hakkında katılımcı görüşleri” 5 farklı tema altında ifade edilmiştir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığı zaman “Adil olmakta zorlanma” (S=8), “Personelin değerlendirilenler üzerindeki baskısı” (S=6), “Kota uygulamasının getirdiği sorunlar” S=5), “Değerlendirme Amirlerinin birbirleri arasında yaşanan sorunlar” (S=4) “Çalışma barışını bozuyor olması” (S=4), şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 12’de yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “Adil olmakta zorlanma”ya ilişkin katılımcı görüşleri:

“Bir defa, işte bu mahremliğine çok büyük oranda sekte vurdu bu sistem. Yani benim gerçekten başarılı ve başarısız personeli ayırmam noktasında bana önemli bir sıkıntı teşkil eder şahsen bir amir olarak. Çünkü bunun daha sonra esas sahipleri

tarafından görüleceğini bilerek benim orada gerçek niyetimi ve ifadelerimi doğru şekilde yansıtmaya şansım çok azdır.”(K1)

“Bu, işin en zor kısmıdır yani gerçek düşüncenin yansıtılması noktasında kırıcı olmama ama adil olma çelişkisi de yaşanır çoğu kez.” (K2)

“Değerlendirmelerde bir iş yerinde, kamu kuruluşunda eş görevde olan belli nitelikte yöneticiler vardır. Hepsi aynı. Yani Müdürler var. Atıyorum yedi sekiz tane Müdür var bir kurumda, bir kamu iş yerinde, karşılaşılan soruna bak: Birisi der ki, birisi personeline der ki Müdürün bir tanesi günlük olarak bana giriş çıkış defterini imzalayacaksınız, öbürü ise der önemli değil, imzalamasan da olur.” (K3)

“..bir üst kademe yöneticisinin yanında çalışan birine genellikle ben Performans Değerlendirmelerde değerlendirme amiri arkadaşların, çalışanın işte bir yani makam şoförü, özel sekreter, yönetici, şu, bu, falan. Bu tip şeylerle farklı algılanmasına karşı dururum, çok sevmem böyle şeyleri. Görevi neyse yapıyor mu, yapmıyor mu ona bakmamız lazım.” (K4)

“Şimdi Performans Değerlendirme Amiri olarak karşılaştığımız zorluklar, aslında az önce konuştuğumuz hususa geleceğiz mesela bizde iki tane aynı işi, aynı görevi yapan, aynı vasıfta aynı eğitimi almış olan ve şu anda aynı işle görevlendirdiğimiz personelimiz var. Her ikisi de tuttukları kadronun üzerinde bir görev yapmaktadırlar. İkisi de iyi olmasına rağmen, özverili çalışıyor olmalarına rağmen, hafta sonu dahi çalışmalarına, gerektiğinde bizimle beraber gece yarılarında kadar çalışmalarına rağmen kota sisteminden dolayı ki ikisi de oldukça başarılıdır ama değerlendiremiyoruz. Kaldı ki, onu da geçelim kurum içerisinde aynı hizmet sınıfında bir çok kişi olduğundan bazen bir tanesine bile yani hakketmelerine rağmen bir tanesine bile oldukça başarılı verebilme olanağım yok. Çünkü diğer bölümde de bir sürü aynı hizmet sınıfında çalışan insan var. Diğer Müdürü de tabii kendinin değerlendirme amiri olduğu bölümle ilgili onun da kendine göre işini iyi yapan personeli vardır ama öyle bir yapı oluştu ki hepsini aynı kefeye koyuyoruz, hepsini aynı kota sistemi içerisinde değerlendiriyoruz yani en iyi ihtimal bu iki personelinden ben ancak bir tanesine oldukça başarılı olarak değerlendirme yapabilirim.” “Tamam yani objektif olunamaz yani burda. Aslında burda bir topluluk yani insanları bireysel olarak değerlendirmenin dışında bir topluluğun içerisinde hangisine oldukça başarılı değerlendirmesi vermedik diye oldukça sağlıklı bir değerlendirme olur çünkü burda,

tüzüğün içerisinde bile bireyselden bahseder yani -kadrolunun başlıca görevleri veya bireysel hedeflerin listesi- bu bireysel hedeflere göre kamu görevlisinin kendi bireysel niteliklerine göre değerlendirilmesi gerekir aslında.” (K5)

“Amir olarak en büyük sıkıntım, bizim Dairemizin personeli başka bir çok kurumda da olduğu için, diğer kurumlarda da personel sayısı az olduğu için bu kota sistemine uyulmuyor. Uyulmuyor değil, kota sistemi kapsamına girmiyorlar. Yani bakarsınız falanca bakanlıkta x kadroda 1 tane X kadroda memur vardır, o memur “Oldukça Başarılı”dır. Ama bizim Dairemizde aynı kadrodan 7 kişi vardır örneğin, biz onlara kota sistemini uyguluyoruz, iki tanesi “Oldukça Başarılı oluyor, diğerleri olmuyor. Ama diğer arkadaşlarla, dışarıda çalışanlarla karşılaştırdığımız zaman itiraz etmekte haklılık payları var mıdır? Gerçekten vardır. Ama biz de aynı kefeye koyup içeride çalışanlarda herkesi aynı tuttuğumuz zaman bizim de kendi açımızdan başka sıkıntımız oluyor. Yani birine de demeniz gerekir; evet, sen bu kadar iş yüklendin, diğerlerinden farklısın. Kendi kurumu içerisinde değerlendirme anlamında. Ama günün sonunda herkes ile yarışmaya gittiğinde herkesle yarıştığı için bir tek bizim kurumdan gidiyor “Başarılı” performans dolduran. Genelde büyük kısmı, hepsi “Oldukça Başarılı” verirler. Biz kendi kurumumuzda uygulamaya çalışıyoruz PDS’ni ama diğer kurumlarla karşılaştırma yaptıklarında arkadaşlardan bize sıkıntı geliyor “Oldukça Başarılı” veremediğimiz için.” (K6) “Sonuçta kota sistemi gelince herkes “Başarılı” oluyor, kota sistemi kalkarsa da herkes “Oldukça Başarılı” olacak.”

“En büyük olumsuzluk daha önce de dediğim gibi bu kota meselesi. Örneğin benim iki tane personelim varsa bu kotaya birini koymam lazım. .. Bu da bir oyundur. Bu sene seni koyayım oldukça başarılı da gelecek sene de seni koyarım. Bu da bana göre bir düzensizliktir, bir yalancılıktır.” (K7)

“En önemli şey adil olabilmek bu sürecin içerisinde.” “Yani PD süreci içerisinde eğer değerlendirmeyi yapmaya yol açacak verileri yıl içerisinde toplayamamışsa amir, adil bir PD süreci yürütmesi mümkün değil. (K8)

İkinci tema “Personelin değerlendirenler üzerindeki baskısı” hakkında katılımcı görüşleri:

“Çünkü bunun daha sonra esas sahipleri tarafından görüleceğini bilerek benim orada gerçek niyetimi ve ifadelerimi doğru şekilde yansıtmaya şansım çok azdır.” (K1)

“..çoğu kez bu raporlar ilgili kişiler tarafından da okunulduğunda bazılarının bundan hoşnut kalmadığını görmek de sicil amiri tarafından çok hoş olmayan bir durumdur. Asık suratlar, gücenmeler doğal olarak yaşanıyor ve bu iş ortamında olumsuzluk yaratıyor.” (K2)

“..küçük toplum olmamızdan, insanların daha duygusal olmasından, insanların birbirini daha yakından tanınmasından..komşun da olabilir performansını değerlendiren kişi. Life time sana küsebilir de niçin iyi verdin de pek iyi vermedin diye küsebilir de sana ömür boyu. Böyle bir dezavantajı var bir yönetici açısından.” (K3)

“Tatmin Edici” vermedik hiç kimseye. Öyle düşündüğüm yok mu? Var. Ama veriyor muyuz? Hayır. Ona rağmen Başarılı verip de “Oldukça Başarılı” veremediğimiz zaman “Niye?” diye soruluyor. Hatta başka birileri aracılığıyla soruluyor. Ama biz verdiğimiz zaman yani ben veriyorum, ve söylüyorum: Başarılısın. Filanca niye değil? Veya filancaya ne verdin? Seni ilgilendirmez diyorum diğerine ne verdiğim ama ben sana niye bunu verdiğimi söyleyeyim.” (K6)

“Bu tabii çalışanın baskısı, işte bizim ülkemizde mevcut üçlü kararname sistemi v.s. dediğimiz o siyasi şeyler. Ben kişi olarak belli bir miktar.” (K8)

“Kotadan dolayı bu sene Oldukça Başarılı olana siz “hayır, sizin “Başarılı” olarak değerlendirilsin, bir sonraki dönemde bir başkasına verilsin” şeklinde öneriler geliyor. Bunlar da tabii personelin itirazına sebep oluyor, ben oldukça başarılıysam oldukça başarılı gitmeliyim diyor. .yazılmalıyım diyor ve bunlar sorun oluyor bizler için.” (K9)

Üçüncü tema “Kota uygulamasının getirdiği sorunlar”a ilişkin katılımcı görüşleri:

“Mesela az önce verdiğim örnekte olduğu gibi. İkisi de çok başarılı personeldi. İlla ki bu ikisinin arasında tercih yapmak zorunda beni bu sistem zorunlu bıraktı. Benim gözlemlemem her ikisi için de çok başarılı..gerçekten öyle..hiç bunda bir şekilde realiteden geri adım atmam ama işte dediğiniz o kotalar sizi zorlar.” (K1)

“İkisi de iyi olmasına rağmen, özverili çalışıyor olmalarına rağmen, hafta sonu dahi çalışmalarına, gerektiğinde bizimle beraber gece yarılara kadar çalışmalarına

rağmen kota sisteminden dolayı ki ikisi de oldukça başarılıdır ama değerlendiremiyoruz.” (K5)

“Amir olarak en büyük sıkıntım, bizim Dairemizin personeli başka bir çok kurumda da olduğu için, diğer kurumlarda da personel sayısı az olduğu için bu kota sistemine uyulmuyor. Uyulmuyor değil, kota sistemi kapsamına girmiyorlar.” (K6)

“Ne ise odur. İki sekreterim de oldukça başarılıysa ben ikisine de oldukça başarılı..üç seneyi de yazabilmem lazım. Demiyeceğiz işte bu sene sana yazalım da gelecek sene de sana. Bu birbirimizi kandırmaktır. O yüzden bu kota sistemi beni kesinlikle ve kesinlikle yaptırtmıyor.” (K7)

“Evet. Şimdi olumsuzluklar özellikle kotaya yönelik.” (K9)

Dördüncü tema “Değerlendirme Amirlerinin birbirleri arasında yaşanan sorunlar” hakkında katılımcı görüşleri:

“Yani bizim de personeli değerlendirirken diğer değerlendirme amiriyle ayrı düştüğümüz konular oldu.” (K4)

“Bizdeki durum bir o kadar daha kötüdür çünkü iki tane 1. Değerlendirme, iki tane 2. Değerlendirme Amiri var. Bu durumda her bölümün 1. Ve 2. Değerlendirme Amirleri hem kendi aralarında hem de diğer bölümün Değerlendirme Amirleri ile durumu istişare edip kota ile ilgili uzlaşmak zorundadır.” (K5)

“Birinci Değerlendirme Amiri kötü olmamak için personeline karşı. Çünkü hedef yok. Plan Yok. Ben yüksek değerlendireyim, ben iyi gözükeyim, varsın bir üst değerlendiren kötü olsun mantığı. Bir uyuşmazlık çıkıyor.” (K10)

Beşinci tema “Çalışma barışını bozuyor olması” hakkında katılımcı görüşleri:

“Gerginlik olmaması için üst düzey yöneticileri reel olmayan tanımlamalar yağmak durumunda bırakmaktadır bu sistem.” (K1)

“Çoğu kez bu raporlar ilgili kişiler tarafından da okunulduğunda bazılarının bundan hoşnut kalmadığını görmek de sicil amiri tarafından çok hoş olmayan bir durumdur.” (K2)

“Spesifik olarak yani belki tekrar etmiş olacağım ama dediğim gibi yani küçük toplum olmamızdan, insanların daha duygusal olmasından, insanların birbirini

daha yakından tanınmasından..komşun da olabilir performansını değerlendiğin kişi. Life time sana küsebilir de niçin iyi verdin de pek iyi vermedin diye küsebilir de sana ömür boyu. Birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde bu durum.” (K3)

“Biz kendi kurumumuzda uygulamaya çalışıyoruz PDS’ni ama diğer kurumlarla karşılaştırma yaptıklarında arkadaşlardan bize sıkıntı geliyor.” (K6)

Katılımcıların birçoğu değerlendirme amirlerinin karşılaştıkları sorunları, adil olmakta zorlanmaları, personelin değerlendirme amirleri üzerinde baskı kurması, kota uygulamasının çeşitli sorunlar yaratması, değerlendirme amirlerinin birbirleriyle ihtilafı olması ve PDS’nin genelde çalışma barışını bozuyor olması olarak belirtmişlerdir.

Katılımcıların %80’nin hem fikir olduğu adil olmakta zorlanma noktası diğer cevapları da içerisinde barındırmaktadır. Sistemin büyük ölçüde şeffaf ve katılımcı olması ve sistemde uygulanan kota personelin değerlendirme amirlerin üzerinde baskı kurmasına, küçük toplum olunması nedeniyle yoğun sosyal, psikolojik ve hatta siyasi baskı altında kalınmasına ve değerlendirme amirlerinin birbirleriyle sorun yaşamalarına yol açmaktadır.

Tablo 13.

Katılımcıların PD Formuna İlişkin Değişiklik Önerileri

TEMA	S
Form Basit, Anlaşılır ve Somut Hale Getirilmeli	3
İşin Niteliğine Göre Farklı Alt Formlar Oluşturulmalı	1
Form Verimliliği Ölçebilmeli	1

Tablo 13 incelendiğinde, “Katılımcıların PD formuna ilişkin değişiklik önerileri” katılımcılar tarafından 3 farklı tema altında toplanmaktadır. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığında zaman “Form basit, anlaşılır ve somut hale getirilmeli” (S=3), “İşin niteliğine göre farklı alt formlar oluşturulmalı” (S=1), “Form verimliliği ölçebilmeli” (S=1) şeklindedir.

Tablo 13’te yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “Form basit, anlaşılır ve somut hale getirilmeli” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Bu formun dışında daha anlaşır, basit, böyle karmaşık olmayan daha anlaşılır, daha somut belki..yani: başarılı-çok başarılı-başarısız..gider gelir bunlar. Çok yakın ifadelerdir. Ne demektir çok başarılı? Mesela çoğu aday şeyi bilmiyor. “Tatmin Edici” aldığında şeye gelemmez terfiye, imtihana gelemmez. Yani, yorumdan, tercümeden kaynaklanan sıkıntı var.” (K4)

“Formda öncelikle nitelikler kısmı öne alınıp genel değerlendirmenin aşağıya, ikinci kısma çekilmesi ki ilişki kurulabilsin yönetici değerlendirmeyi doldururken. Çünkü şimdi bazı değerlendirme formlarında mesela hepsine niteliklerde verirler tatmin edici, genel performansa da yazarlar başarılı, hatta oldukça başarılı. Alakasız bir durum çıkar ortaya. Mümkün mü yani? Bu sonuca nasıl vardın? Terfiye ilişkin ayrı bir kısım olması da gerekli değil bence. Zaten genel değerlendirme kısmında istenen bilgiler var. İkinci Amirin itirazı ve benzeri durumlarda da imza yeri olması lazım.” (K6)

Aslında bu formların da biraz daha değiştirilip biraz daha sadeleştirilmesi lazım. (K9)

İkinci tema “İşin niteliğine göre farklı alt formlar oluşturulmalı” ile ilgili katılımcı görüşü:

- “Evet, yani form standart ama alt formlar olur yaptığı görev ve işle ilgili.” (K5)

Üçüncü tema “Form verimliliği ölçülmeli” ile ilgili katılımcı görüşü:

“Sırf belli dönemlerde belli bir görevin yerine getirilmesi, formal yani rutine bağlanmış bir iş olarak değil de dört dörtlük olacak şekilde değerlendirilmesi..Bunu çok komplike şeylerle değil ee..sorularla değil, bir kere hep sorulan şudur aslında: Mesaiye gelip gelmemesi sorulur. Halbuki kamu görevlisini mesaide tutacak görev veriliyor mu? Bu çok önemlidir. Görev var mı yani yani bu adamı gelecek çalışacak? Peki beş dakika geç gelip çok iş yapanla diğerini, tam gelip hiç iş yapmayı nasıl ayıracağız? Bu çok önemlidir, doğru sorularla ayırabiliriz: Kendi ülke gerçeklerimize de uygun bir şekilde form, karşılıklı görüşerek ve o şeyi de kapatmadan yani bunu

Demoklesin kılıcı gibi personelin üzerinde tutmayacaksın. Bu bir süreçtir ve tamamlanacak ve dosyalanacak. Yani “ben senin terfinin başındayım ha! Vermeyeceğim sana!” böyle bir çalışma değil bu.” (K4)

Bulgular genel olarak PD formu üzerinde bazı değişiklikler yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar formun daha basit, anlaşılır ve somut hale getirilmesi, işin niteliğine göre farklı alt formlar oluşturulması ve verimliliği de ölçebilecek bir yapıya getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 14.

Katılımcıların PD Sürecine İlişkin Değişiklik Önerileri

TEMA	S
Ara Değerlendirilmeler Artırılmalı	3
Değerlendirilenler Sürecin Her Aşamasına Dahil Edilmeli	2
Değerlendirme Nicel Ve Nitel Olarak Ölçülebilir Olmalı	1
Değerlendirme Amirleri Üzerindeki Baskılar Kaldırılmalı	1
Sürecin Kendiliğinden Başlatılabilmesi İçin Yasal Düzenleme Yapılmalı	1

Tablo 14 incelendiğinde, “Katılımcıların PD sürecine ilişkin değişiklik önerileri” katılımcılar tarafından 5 farklı tema altında ifade edilmiştir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığı zaman “Ara değerlendirmeler artırılmalı” (S=3), “Değerlendirilenler sürecin her aşamasına dahil edilmeli” (S=2), “Değerlendirme nicel ve nitel olarak ölçülebilir olmalı” (S=1), “Değerlendirme amirleri üzerindeki baskılar kaldırılmalı” (S=1), “Sürecin kendiliğinden başlatılabilmesi için yasal düzenleme yapılmalı” (S=1) şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 14’te yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

Birinci tema “Ara değerlendirmeler artırılmalı” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Üç ayda bir, en azından yönetici burada iken performans değerlendirmeyi yapıp bitirmemiz gerekir.” (K3)

“..bir kere PD belli sürenin sonunda olacak, açık olacak, yıl içerisinde bire bir. ..yıl içerisinde bire bir görüşülerek..belki notlar alınır, belki. ..Yaniş sürpriz olmayacak, yaşatılmayacak personele. Defa defa uyarılacak bu, bu şeyin vardır diye.”(K4)

“Tabii ki keşke iki ayda bir, iki-üç ayda bir yapılırsa en azından yılda dört kez ya da altıkez.. (K5)

İkinci tema “Değerlendirilenler sürecin her aşamasına dahil edilmeli” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Bana göre değerlendiren ve değerlendirilen kişilerin bir kere belli süreçleri görüşerek ve gerekçelendirerek tamamlamaları lazım.” (K4)

“Sonuçta yıl içerisinde daha sık değerlendirme yapılabilse daha verimli olacaktır mutlaka. Ölçüm kalitesini de arttıracaktır, personelin motivasyonunda da etkili olur. Sürekli hatırlatırsınız personele yapılması gerekenleri ve eksiklikleri. Durumun ve gidişatın bu dersin.” (K5)

Üçüncü tema “Değerlendirme nicel ve nitel olarak ölçülebilir olmalı” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Daha açık, daha anlaşılır olunması gerekir. Örneğin daha ölçülebilir olması gerekir. Kamu görevi yapanlar arasında doktoru var, gümrükte çalışanı var, öğretmeni var..Yaptığı işe göre performansının değerlendirilmesi gerekir.” (K7)

Dördüncü tema “Değerlendirme amirleri üzerindeki baskılar kaldırılmalı” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Bizde olan nedir? Ben açık söyleyeyim: Gelen terfilerin hepsi..hepsi. Kadro varsa hepsi alsın..İşte geldiğimiz nokta bu. O zaman performansın nesini konuşacağız? Psikolojik, sosyal ve hatta siyasal etkilenmeler ve baskı altında kalma durumu..” (K4)

Beşinci tema “Sürecin kendiliğinden başlatılabilmesi için yasal düzenleme yapılmalı” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Yasada da durumu pratikleştirici düzenlemeler gerekir. Birinci amirin süreci her yıl kendiliğinden başlatabilmesi gibi mesela” (K6)

Katılımcıların çoğunluğu ara değerlendirmelerin artırılması ve değerlendirilenlerin sürecin her aşamasına dahil edilmesi konusunda görüş belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra değerlendirmelerin nicel ve nitel olarak ölçülebilir olması, değerlendirme amirleri üzerindeki baskıların kaldırılması ve sürecin kendiliğinden başlatılabilmesi için yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği yönünde görüşleri ortaya koymuşlardır.

Tablo 15

Katılımcıların PDS'ne İlişkin Değişiklik Önerileri

TEMA	S
Sistem Ödül-Ceza Mekanizması ile Desteklenmeli	3
Değerlendirme Kıstasları Somut Olmalı	2
Değerlendirme Amirleri Sık Sık Değişmeyecek Kadrolardan Olmalı	2
Kota Uygulaması Kaldırılmalı	2
İş Planları Yapılmalı	2

Tablo 15 incelendiğinde, “Katılımcıların PDS'ne ilişkin görüşleri” 5 tema altında toplanmaktadır. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığı zaman “Değerlendirme kıstasları somut olmalı” (S=2), “Değerlendirme amirleri sık sık değişmeyecek kadrolardan olmalı” (S=2), “Kota uygulaması kaldırılmalı” (S=2), “İş Planları yapılmalı” (S=2) ve “Sistem ödül-ceza mekanizması ile desteklenmeli” (S=2) olduğu görülmektedir.

Tablo 15'te yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir: Birinci tema “Sistem ödül-ceza mekanizması ile desteklenmeli” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Performans Değerlendirme Sistemi üç aşığı beş yukarı dünyanın hemen hemen her yerinde benzer kriterlerle üretilir de kamuda verimliliği arttırmanın yegane yolu değildir; başka mekanizmalarla da desteklenmelidir diyorum. Bunun en başta geleni ödül-ceza mekanizmasıdır.” (K2)

“Yani ne suç işlerse işlesin kamu görevinden çıkarılmayacağını bilen bir kamu görevlisini siz performans değerlendirme raporu ile disipline edemezsiniz. Bu

bakımdan KGY’nda da yapılacak birtakım düzenlemelerle ödül-ceza mekanizmasının etkinleştirilmesiyle desteklenmelidir yaratılacak olan sistem.” (K9)

“KGY m.104 kamu görevlilerine ödül ve takdiri verdi. Ödül alan bir kamu görevlisinin aldığı ödül, terfisinde de dikkate alınır denmesine rağmen ne Sınav tüzüğü’nde, ne de ödül performansına dayalı olduğundan dolayı Performans Değerlendirme Tüzüğü’nde buna yer verilmedi.” “Performansın korunmasına yarar ödül. Takdir de gösterilen performansdan ötürü alınan bir onore belgesi personeli güdüleyen.”_ (K10)

PDS ile ilgili katılımcıların çok sayıda ve dikkate değer değişiklik önerileri mevcuttur. Şöyle ki:

“PDS kaldırılmalıdır. (K1)

“PDS ülkemiz şartlarına uyarlanmalıdır.” (K3)

“PDS açık ve anlaşılır kılınmalıdır” (K7)

“PDS yöneticilere benimsetilmelidir” (K6)

“PDS hem personele hem de yöneticilere benimsetilmelidir.” (K9)

“Tüm Kamu Çalışanları PDS’ne dahil edilmelidir.” (K8)

“BDA’leri PDS hakkında sürekli ve yoğun eğitim almalıdır.” (K6)

“Kurumsal hedefler belirlenmeli ve kurumun bütünsel performansı değerlendirilmelidir.” (K8)

“PDS verimliliği ölçebilmelidir.” (K4)

“PDS kendisini sorgulayabilmeli ve sorgulatabilmelidir.” (K10)

İkinci tema “Değerlendirme kıstasları somut olmalı” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Eğer süreç Ocak ayından Aralık ayına alacak olursak, adım adım her gün için..keske bunu bir çalışmanın sonunda yapabilesek. Yani ben personelikle her ay için mesaiye geç geliyorsun, şunu yapıyorsun..şöyle miydi, böyle miydi..bu kadar ürettin, şu kadar şunu yaptın..falan falan deyip bir yere götürebilsek değerlendirmeyi.” (K4)

“Yani genel performans durumuna ilişkin ek görüşler var. Bu kısmın bence mutlaka doldurulması lazım hatta daha belirgin bölümlerinin olması lazım. Mesela bir kişiyi başarısız olarak addettiğinizde bir zorunluluk olması lazım başarısız olarak değerlendirirken onun gerekçeleri. Yani mahkeme kararları bile öyle.” (K5)

Üçüncü tema “Değerlendirme amirleri sık sık değişmeyecek kadrolardan olmalı” hakkında katılımcı görüşleri:

“1. Değerlendirme Amiri genellikle siyasi kişilerdir. .. Şimdi, üst kademe yöneticilerinin burdan çıkarılması lazım. .. Performans Değerlendirmenin en üstü Barem 17B olacak, değişmeyen, ekibin içinden olacak değerlendirme amiri.” (K3)

“Kamuyu bir bütün olarak düşünüp de..örneğin işte üçlü kararname sistemi sınırlanacak, Müşavir olayı kalkacak ve kurumların başına gelen yöneticiler daha uzun süreli yöneticilik yapacak ki kurumda gerçek anlamda çalışanı, çalışmayanı, performansı kimin ..o kişilerin gerçek anlamda çalışmaya bakarak değerlendirecek bir yönetici kadrosunun olması gerekir.” (K8)

Dördüncü tema “Kota uygulaması kaldırılmalı” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Mesela X Bakanlığı’nda Müsteşar merkezdeki memurlara hepsine pekiyi verir, taşradakilere işte düşük. Benim memurum meselesi. Bu defa değerlendirmede sıkıntı olmaktadır. Kota sistemi ise tamamen eşyanın doğasına aykırıdır.” (K4)

“Tüzükte yer alan kota sisteminin kaldırılması taraftarıyım.” “Kota sistemi yüzünden herkesin performansı dalgalı seyrediyor. Rotasyona bağlanmış oldukça başarılı olarak değerlendirme işi.” (K10)

Beşinci tema “İş Planları yapılmalı” ile ilgili katılımcı görüşleri:

“Evet, maalesef kurumlarımızda iş planı uygulaması yok” (K5)

“Bu iş planları yapılmıyor. Bu büyük bir eksikliktir. Hem kurumum içerisinde hem de dışarıdakileri söylüyorum. Plan bir defa. Plan yok, bu en büyük eksikliktir.” (K10)

Katılımcılar genel olarak sistemin ödül-ceza mekanizması ile desteklenmesi gerektiği görüşündedir. Performans değerlendirme sonuçlarının uygulamada personelin ödüllendirme ya da disiplin işlemlerine kaynak ve dayanak teşkil etmediği hususu dikkat çekmektedir. Katılımcılar aynı zamanda değerlendirme kistaslarının somut olması ve iş planlarının yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bir kısım katılımcı değerlendirme amirlerinin sık sık değişmeyecek kadrolardan olması gerektiğini belirtmişlerdir. Performans değerlendirme sisteminde değerlendirme amirlerinin büyük çoğunluğu üçlü kararname ile siyasi kararlar atanmış yöneticilerden olmaları nedeniyle ekseriyetinin kurum dışından göreve gelmesi personeli ve görevlerini iyi tanımıyor olması, ülkedeki siyasi hareketler nedeniyle sık sık değişmelerinden dolayı görevde kalma sürelerinin kısa olması performans değerlendirme sürecinde büyük sorunlar yaratmaktadır.

Kota uygulamasının kaldırılması gerektiği yönündeki görüşlere bakıldığında; personelin %20'sinden fazlasına en üst başarı değerlendirmesi yapılamayacağı, başarısız olarak değerlendirilecek toplam personel sayısının da %20'yi aşamayacağı kuralları yöneticiler üzerindeki baskıyı artırmakta, değerlendirmenin nesnelliğine engel teşkil etmekte, performans değerlendirmesinin bireysel bir değerlendirme mi yoksa grup değerlendirmesi mi olduğu ikilemini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 16.

Katılımcıların PDS İle SDS Arasındaki Tercihleri

TEMA	S
PDS'ni Tercih Ederim	8
Yeni Bir Sistem Gereklidir	1
SDS'ni Tercih Ederim	1

Tablo 16 incelendiğinde, “Katılımcıların PDS ile SDS arasındaki tercihleri”nin 3 farklı tema altında ifade edildiği görülmektedir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığında zaman (S=7), “PDS’ni tercih ederim” (S=6), “Yeni bir sistem gereklidir” (S=1) ve “SDS’ni tercih ederim.” (S=1) olduğu görülmektedir.

Tablo 16’da yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “PDS’ni tercih ederdim” (S=8)’e ilişkin katılımcı görüşleri:

“Eski sistemi tercih etmezdim. PDS içerisinde bir takım düzeltilmeler, aksayan yanlar giderilerek ciddi anlamda geniş katılımlı, çalışanın da geniş katkı koyacağı bir çalışmayla yapılabilir.” (K3)

“Eski sicil Değerlendirme Sistemini tercih etmem.” (K4)

“PDS’ni tercih ederim.” (K5)

“Kesinlikle PDS. Geliştirilip uygulanabilir hale getirilmesi kaydıyla.” (K6)

“PDS ile ilgili söyleyebileceğim en olumlu şey bu katılımcı ve demokratik yönüdür benim de. İkisi arasında tercih yapacak olsam PDS’ni tercih ederdim.” (K7)

“PDS daha tercih edilebilir bir süreçtir ama bunun dışında daha farklı ne önerebiliriz, ancak bu PDS’nin daha da iyileştirilmesi.” (K8)

“PDS’ni tercih ederim. Çünkü dediğiniz gibi personelle daha yüz yüze muhatap oluyorsunuz ama bir de kotadan dolayı da bir sınırlama getiriyor yani size bir baskı unsuru oluşturuyor. En azından hepsi bir anda “Oldukça Başarılı” olarak gitmiyor gideceği yere.” (K9)

“Yeni bir sistem getirdiğiniz zaman, biraz da biz Akdeniz ülkesiyiz, eleştirmeyi çok severiz. Dünyanın dört dörtlük şeyini de yapsak mutlaka eleştirecek bir yönünü buluruz. Eleştirip zaman kaybetmek yerine mevcut sistemi kullanılabilir hale getirip bir an önce yasal düzenlemeleri yapmalıyız.” (K10)

İkinci tema “Yeni bir sistem gereklidir”e ilişkin katılımcı görüşü:

“Yeniden bir sistem üretilmelidir ancak, diğer ikisinden farklı şeyler yazarak yaratacağımız bir sistem yetmiyor. Başka unsurlarla da desteklenmelidir bu. Yani ne suç işlerse işlesin kamu görevinden çıkarılmayacağını bilen bir kamu görevlisini siz performans değerlendirme raporu ile disipline edemezsiniz. Bu bakımdan KGY’nda da yapılacak birtakım düzenlemelerle ödül-ceza mekanizmasının etkinleştirilmesiyle desteklenmelidir yaratılacak olan sistem.” (K2)

Üçüncü tema “SDS’ni tercih ederim.”e ilişkin katılımcı görüşü:

“Daha önceki Personel Sicil Değerlendirme Sisteminin tekrardan kullanılması taraftarıyım. Yani hiç yeni bir şeye gerek yoktur. Neden diye soracak olursanız, PDS bizim bünyemize uygun bir şey değil.” (K1)

PDS’ni tercih eden katılımcıların çoğunun sistemi olduğu gibi kabul edip benimsemediği; PDS’nde bazı değişiklik ve düzenlemelerin yapılması görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların bu yöndeki yorumlarından bazıları aşağıda aktarılmaktadır:

“İlgili kesimlerin hepsinin içerisinde yer alacağı bir çalışmayla PDS gerektiği şekilde düzeltilmelidir. Bize uysun bu entari.” (K3)

“Eski sicil Değerlendirme Sistemini tercih etmem. Eğer PDS revize edilecekse de söylediğim gibi Performans Değerlendirme Formu da, Performans Değerlendirmeye ilişkin süreç de kökten değiştirilmelidir.” (K4)

“PDS geliştirilebilir. Nasıl geliştirilebilir, dünyada farklı uygulamalar var 180 derece PDS ve 360 derece PDS gibi yani aşağının yukarıya sorduğu, yukarının aşağıya sorduğu farklı sistemler var. Belki bir sonraki adımda daha farklı, daha ileri performans değerlendirme aşamalarına geçebiliriz. Daha güzel adımlara. Daha sistemsel ölçümlerle bu işi yapar noktaya gelebiliriz. Benim düşüncem PDS’ni daha geliştirilmesi ve uygulanabilir aşamaya getirilmesi.” (K6)

“PDS daha tercih edilebilir bir süreçtir ama bunun dışında daha farklı ne önerebiliriz, ancak bu PDS’nin daha da iyileştirilmesi...” (K8)

“Farklı bir sisteme ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum. Olması gereken bu da, üzerinde daha da çalışılması gerekir.” (K9)

“Eleştirip zaman kaybetmek yerine mevcut sistemi kullanılabilir hale getirip bir an önce yasal düzenlemeleri yapmalıyız.” (K10)

Tüm olumsuzluklara, zorluklara ve eleştirilere rağmen PDS’nde değerlendirme amiri konumunda olan katılımcıların %80’i SDS ile kıyaslandığı zaman PDS’ni tercih etmektedirler. Bunun nedenleri arasında PDS’nin daha katılımcı, açık ve demokratik

olduğu düşünülebilir. Katılımcıların %10'u sicil değerlendirme sisteminin daha iyi ve tercih edilebilir bir sistem olduğu, %10'u ise yeni bir sistem oluşturulması gerektiği görüşünü taşımaktadır.

Tablo 17.

Katılımcıların SDS İle PDS Arasındaki Farka İlişkin Görüşleri

TEMA	S
PDS Şeffaf ve Demokratiktir, SDS Kapalı Ve Antidemokratik İdi	7
PDS Olumsuz Faktörler İçermektedir	2

Tablo 17 incelendiğinde, “Katılımcıların SDS ile PDS arasındaki farka ilişkin olumlu görüşleri” 2 farklı temada katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığı zaman “PDS şeffaf ve demokratiktir, SDS kapalı ve antidemokratik idi” (S=7), ve “PDS olumsuz faktörler içermektedir” (S=2) olduğu görülmektedir.

Tablo 17’de yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “PDS şeffaf ve demokratiktir, SDS kapalı ve antidemokratik idi”ye ilişkin katılımcı görüşleri:

“..eskiye göre yeninin daha şeffaf, daha açıklığa sahip, daha bir katılımcı, karşılıklı interaktif bir süreç olduğunu söyleyebilirim.” (K2)

“..çalışanın kendisini koruyacağı bir sistem olur kendisinin onayından geçerse bu. Eskisinde yoktu çünkü. Eski sistemin dezavantajı buydu, kılıç nasıl keserse can öyle giderdi. Şimdi farklı mı PDS’nde, kılıç nasıl keserse bu sefer bağırtı çıkar bir miktar, farkı o. Daha demokratiktir yeni sistem. Eskisi çok da demokratik değildi.” (K3)

“PDS’nin bazı yönlerini eleştirsek de sicile baktığımızda ve PDS’ni bu şekliyle bile değerlendirdiğimizde gerçekten çok iyi, daha açık ve demokratik olduğunu söyleyebilirim.” (K5)

“Şimdiki personelle birlikte yapılan, personele niçin ve niye bu değerlendirmenin yapıldığını gösteren bir sistem, eskisi kapalı bir sistem, bilmediği bir sistemdi. Dolayısı ile personele kendini düzeltme veya ikaz edilme..(şansı) tanımayan bir sistemdi.” “Sicil sistemi artık eski bir yöntem. PDS daha modern bir sistem ama tabii uygulanabilirse, o başka. PDS geliştirilebilir.” (K6)

“PDS ile ilgili söyleyebileceğim en olumlu şey bu katılımcı ve demokratik yönüdür benim de.” (K7)

“Aslında başlangıçta değinmiştim buna: Olumlu bir değişimdir bu. Çünkü geçmişte kişi ile ilgili yapılan değerlendirmeden kişinin hiçbir haberi yoktu. Yani o birazcık daha şey gibi..yani gizli bir not vermek gibi. Yani ben sana bir not veriyorum ama senin bundan haberin yok. O zaman yani ne anlamı var? Önceki performans süreci katılımcı değildi, objektif değildi. Şimdiki daha katılımcı, daha objektif bir süreçtir sonuçta performans değerlendirme süreci.” (K8)

“En büyük farklılık sicilın gizli olması. Personelin bilgisi, katılımı ve onayı yoktur. İki tane amirin puanlaması ile yapılan bir sistem idi. Bu birincisi: Birisi şeffaf, birisi gizli. Diğer en büyük fark, ilgili personel değerlendirildikten sonra, kendisinin gelişim ihtiyacın belirlenip belirlenmeyeceğini dahi bilmiyordu. Hangi konuda yetersiz olduğunu dahi bilmiyordu. Bilmediği için de kendisine çeki düzen verme gibi bir durum olmuyordu.” (K10)

İkinci tema “PDS olumsuz faktörler içermektedir”e ilişkin katılımcı görüşleri:

“PDS bizim bünyemize uygun bir şey değil.” “şimdi herkesin performans formunu herkes bilebiliyor. Yani işte Ayşe’nin performans raporunu Fatma da bilebiliyor, Ahmet de bilebiliyor. Çünkü bu tartışma konusu oluyor. Aslında bilmemesi lazım ama..Herkes biliyor. Mahremiyeti söyledim ya, o mahremiyet bozuldu. Yani orda bırakın siz üst düzeyi, bir de aynı ortamda, aynı seviyede çalışanlar bile kendi kendilerini haklı veya haksız eleştirme noktasında bazı argümanlar elde ediyorlar. Bu gibi çalışma ortamının sağlıklı iş yapmasına kesinlikle müsaade etmez. Psikolojik ve sosyal baskı altında kalırsınız, objektiflikten uzaklaştırıyor sizi bu. Kısıtlayıp, baskı altına alıp sizi realiteden uzaklaştırır bu sistem.” (K1)

“Belki eski sistemin şöyle bir avantajı vardı; yönetici belki biraz daha rahat davranabilirdi ama yüz yüze baktığı için ve terfi aşamasında da bu meydana çıktığı için gene günün sonunda, hiçbir zaman kötü olmadılar. İstisnai durumlar hariç.” (K6)

PDS ile öncesinde uygulanan SDS arasındaki temel farklılıkların ne olduğuna ilişkin katılımcıların %70 oranla ortaya koyduğu görüşlere göre PDS’nin SDS’ne göre daha şeffaf ve demokratik olduğu görülmektedir. Katılımcıların %20’si ise PDS’nin ülkemizin sosyo kültürel, siyasal ve yönetsel yapısına uygun bir sistem olmadığı nedenlerine dayanarak olumsuz faktörler içerdiğini belirtmişlerdir.

Tablo 18.

PDS’nde Değerlendirenlerin de Değerlendirilenler Tarafından Değerlendirilmesi Hakkında Katılımcıların Görüşleri

TEMA	S
Yararlı Olurdu	7
Sakıncalı Olurdu	3

Tablo 18 incelendiğinde, “PDS’nde değerlendirenlerin de değerlendirilenler tarafından değerlendirilmesi hakkında katılımcı görüşleri” 2 farklı temada ifade edilmiştir. Oluşturulan temalara ve sayısal dağılımına bakıldığında zaman “Yararlı olurdu.” (S=7), “Sakıncalı olurdu” (S=3) olduğu görülmektedir.

Tablo 18’de yer alan her temaya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

Birinci tema “Yararlı olurdu” hakkında katılımcı görüşleri:

“Olsun tabii. Kendine güvenen kişi, yaptığı işi bilen bir üst kademe yöneticisi veya sicil amiri eski tabiriyle veya değerlendirme amiri..ama onun da, bu yöndeki değerlendirmenin sağlıklı olup olmadığının da değerlendirmesinin yapılacağı bir şekilde çalışanın da üst kademeyi değerlendirmesi gerektiğine inanırım, yüzde yüz de katılırım.” (K3)

“Ben astın üstü değerlendirmesi konusunda bu klasik anlamda değerlendirme değil ama bir anket veya bir puanlama..yani ast-üst ilişkisinin şey yanı, anlamlı yanı sizin o gücünüzdür. O gücü ortadan kaldırmadan yapmak lazım. Amirin davranışlarına ilişkin de değerlendirmeler almak lazım ve bunların toplandığı bir havuz olsun mu, olsun ki bunun bir adım sonrası da nasıl olacak diye düşünmek lazım kurumlarda. En üst amir bakacak bu değerlendirmelere bazı sonuçlar çıkaracak. Bu şekilde yani. Bir ast üstünün başarısını ve başarısızlığını değil de belki sosyal yönünü ve davranışlarını.. Bildiğimiz iş akışı anlamında değil de bir değerlendirme yapsın mı, yapsın.” “Yöneticinin kendisini görmesine yarar. Bu anlamda bence bu bilgiler boşa gitmez, yararlı olur.” (K4)

“Ben genel anlamda faydalı olacağını düşünmekteyim böyle bir uygulamanın.” (K5)

“Olumlu olabilirdi.” “Personel, sadece ben değerlendirilmeyorum, beni değerlendiren insanı da ben değerlendireceğim noktasından hareketle söylüyorum, bu şeyin yansıması olarak düşünürüm ben, memnuniyet anketi gibi. Yönetici açısından da gelen eleştiriler hakkında düşünme ve kendisini düzeltme yoluna gidebileceğini iyimser bir ihtimal olarak değerlendirebilirim. Öte yandan yöneticilerin tamamen baskı altında kalıp herkesi olumlu değerlendirmesine yol açabilir diye düşünürüm.” (K6)

“Personelin üst kademe yöneticilerini, amirlerini değerlendirmesi aslında yöneticiler için olumludur. Bilemediğimiz, göremediğimiz eksikliklerimizi bu şekilde görüp düzeltme fırsatı verir bizlere. Kamu yararına, kamunun daha iyi yerlere gelmesi açısından çok iyidir. Personelle bizim iletişimimiz açısından çok çok önemli bir husustur. Bu kesinlikle yapılması lazım.” (K7)

“Performansı değerlendirilen kamu görevlisinin kendisini değerlendiren kişi hakkında bir değerlendirme yapması sürece olumlu yansdı.” “Tam düzgün bir şekilde uygulanırsa böyle bir süreç, böyle bir işletiş, olumlu etkiler kamu görevlilerinin performansını.” (K8)

“Aslında karşılıklı bence doğrudur yani Değerlendirme Amiri personeli değerlendiriyorsa personelin de onu değerlendirmesi mümkündür.O da bir baskı unsurudur.” “sisteme çok fazla bir katkısı olacağını düşünmüyorum açıkçası. Personel açısından olumlu olabilir. Yöneticiler açısından, iyi bir yöneticide olumlu bir

etki yaratması da beklenebilir. Yöneticiye ve onun bakış açısına bağlı. Olumsuz bir bakış açısıyla bakılırsa ters etki de yapabilir.” (K9)

İkinci tema “Sakıncalı olurdu” hakkında katılımcı görüşleri:

“İç savaş çıkardı her halde o saat. Vur bana, vurayım sana olacak. Öyle bir şeyi düşünebilir misiniz yani tevcih ettiğinizde bir raporu işte üst amirleri alttakiler en son değerlendirecek, doğruluğunu teyid edecek falan diye, kesinlikle yararlı olmazdı.” (K1)

“İyi olmazdı. Şöyle söyleyeyim: O zaman yetki ve sorumluluk mekanizmasında bir aşınma ortaya çıkacağını düşünüyorum. Yani, yetki kullanan makamlar sorumluluğu yüklenen makamlardır. Sirtında yumurta küfesi olmayan, zincirin en son halkasına sorumluluk taşıyan makamla ilgili değerlendirme yapma yetkisi verildiği zaman bunun sistemi bozacağını düşünüyorum. Demokratiklik ya da şeffaflık adına böyle bir şey yaparsanız alt üst edersiniz sistemi diye düşünüyorum.” (K2)

“Bir tehdit unsuru olurdu. Beni kötü değerlendirirsen ben de seni kötü değerlendiririm.” (K10)

Değerlendirme Amirlerinin de personelce değerlendirmeye tabi tutulması halinde PDS’ne ve KG’nin performansına etkisinin ne olabileceğine ilişkin katılımcıların %70’i böyle bir uygulamanın yararlı olacağı görüşüne karşın, %30 katılımcının ise bu uygulamanın sakıncalı olacağı görüşünü taşıdıkları ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde, çalışmanın amacı olarak ortaya konan; KKTC kamu sektöründe KG'ne uygulanmakta olan PDS'ne ve uygulama sürecine ilişkin PD amirlerinin deneyimlerini, görüşlerini ve önerilerini saptamak üzere belirlenen araştırma soruları çerçevesinde hazırlanan görüşme formu ışığında katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin analiziyle elde edilen sonuçlar sunulmaktadır. Araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı, Başbakanlık Dairesi ve Personel Dairesi'nden BDA, İDA ve PGGY konumunda bulunan toplam 10 Değerlendirme Amiri ile görüşülmüştür.

1-Kamu çalışanları arasında sadece KG'lerine uygulanan PDS'nin, kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirmesine yaptığı katkıya ilişkin katılımcı görüşlerine bakıldığı zaman toplam 9 katılımcının (%90) PDS'nin sadece KG'lerine uygulandığını olmasının, kamusal hizmetlerin ölçümü ve değerlendirilmesinde yeterli olmadığı görüşünü taşıdığı ortaya çıkmıştır.

Kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirilmesinde yeterliliğin sağlanabilmesi için neler gerektiği yönündeki soruya ilişkin katılımcı görüşlerinin analizlerinden elde edilen sonuçlar ışığında 5 katılımcının (%50) PDS'nin KG, GP, SP, İşçi ya da üçlü kararname yoluyla siyaseten atanan yöneticiler ayırımı yapılmadan tüm kamu çalışanlarına uygulanması gerektiği görüşünü paylaştığı görülmektedir. Katılımcıların %40'ı (4 kişi) ise PDS'nin üçlü kararname ile atanan yöneticiler hariç tüm KÇ'na uygulanmasını gerekli ve yararlı bulduklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan katılımcılar, kamusal hizmetlerin ölçüm değerlendirilmesinde yeterlilik için PDS'nin kimlere uygulanması gerektiği sorunsalı dışında farklı görüş ve öneriler de ortaya koymuşlardır: 1 katılımcı PD'nin kadro görevi bulunmayan (KG olmayan KÇ'na), yaptıkları görev üzerinden (belirlenecek değerlendirme kriterleriyle) uygulanması gerektiğinin önemine vurgu yapmıştır. 1 katılımcı PDS'nin ancak kurumsal analize göre seçilip istihdam edilecek personele, kurumsal analiz ölçütleri çerçevesinde değerlendirme yapılabilirse anlamlı olabileceği hususuna dikkat çekmiştir.

Katılımcılardan 1 tanesi ise kamuda sistemin bir bütün olarak tamamen değiştirilmesi, kapsamlı bir kamu reformu yapılması gerektiği görüşünü ifade etmiştir.

2-PDS içerisinde PD sürecinin uygulamada adil, etkin ve verimli olup olmadığına ilişkin yapılan açık uçlu görüşmede katılımcılardan ayrı ayrı PDS'nin adilliği, etkinliği ve verimliliği ile ilgili yanıtlar alınmaya çalışılmıştır. Katılımcılardan 4 kişi (%40) PDS'ni uygulamada adil bulmamaktadır. Bu katılımcılardan bazıları adil olunmama sebebini politik etkilere bağlamaktadırlar. Buna benzer sonuç Hanif, Jabeen ve Jadoon (2016) tarafından Pakistan'da yapılan nitel çalışmada da bulunmuştur. Bu araştırmada PDS'nin bütünlüğünün politik etkilerden zarar gördüğü ortaya çıkmıştır.

%10 (1 kişi) PDS'nin adil uygulanamamakta olduğu, %10 (1 kişi) kriterlerin doğru olmaması nedeniyle adil olmadığı, %10 (1 kişi) de değerlendirmelerin gerçekçi olmadığı görüşünü savunmaktadır. Birbirine yakın olup farklı vurgular ve nüanslar taşıyan bu katılımcı görüşleri toplandığında %70 katılımcının PDS'ni uygulamada adil bulmadıkları ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar arasında 1 kişi (%10) herkese aynı kriterlerin uygulanıyor olması açısından bakıldığında PDS'ni uygulamada adil bulunduğunu belirtmiştir.

PDS'nde PD sürecinin uygulamada etkinliğine ilişkin çıkan sonuçlara bakıldığında %40 katılımcının (4 kişi) sürecin uygulamada etkin olmadığı görüşünü taşıdığı görülmektedir. Katılımcılar bu görüşlerine dayanak olarak sistemin ve sürecin etkin uygulanmadığı, yasal zorunluluk olduğu için uygulandığı, PD'nin zamanında ve yerinde yapılmadığı, hep ötelendiği ve savsaklandığı gibi gerekçeler ortaya koymuşlardır. Katılımcılardan 2 kişi (%20) PDS'nin asaleten atanma ve terfide etkin olduğu görüşündedir. 1 katılımcı da (%10) PDS'nin uygulamada etkin olduğunu savunmuştur. PDS'nin uygulamadaki etkinliği hakkında olumlu görüş beyan eden katılımcılara göre KG'nin asaleten atanma ve terfi (yükselme) işlemlerinde PD sonuçlarına bakılması yasa gereği olduğundan dolayı PD süreci uygulamada kesinlikle etkindir. Farrel (2015) performans değerlendirme sisteminin etkililiği üzerine yürüttüğü çalışmada, çalışanların performans değerlendirmeye tabi tutulmaktan hoşnut olduklarını, ancak sisteminin etkililiğinin bazı noktalarda geliştirilmesi, daha başarılı ve ümit verici bir hale getirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

PDS'nin KG'lerinin performansına etkisi konusunda katılımcı görüşlerine bakıldığı zaman 7 katılımcının (%70) PDS'nin KG'lerinin performanslarını artırmadığı görüşünde olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların bu görüşlerine ilişkin dayanak olarak ise PDS'nin performansı artırıcı bir sistem olmadığı, kalite ve verimliliğin yegane ölçütü olmadığı, kamu çalışanlarını olumlu yönde güdüleyebilecek bir sistem olsa bile uygulamada yaşanan sürecin o yönde gerçekleşmediği, yasal gereklilik olduğundan dolayı son dakika ve alel acele yapılan, savsaklanan bir süreç ve işlem olması.. ve benzeri saptamalarda bulunmuşlardır. 2 katılımcı (%20) ise PDS'nin KG'nin performanslarını artırabilecek potansiyele sahip olduğu görüşündedir. Bu görüşü savunan katılımcılar PDS'nin özelde KG'nin performansını genelde ise kamu hizmetlerinde verimliliği artırmada potansiyel olarak yeterli bir sistem olduğunu ancak bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için sistemin ve uygulamanın taraflarca benimsenmesinin sağlanması ve formun objektif bir şekilde dolduruluyor olması gibi koşulların gerçekleşmesi gerektiği hususları üzerinde durmaktadırlar. Katılımcılardan sadece 1 kişi (%10), özellikle terfide etkili olduğu için çalışanları biraz gayrete soktuğu, hedeflerini belirttiği, o açıdan biraz tetikleyici olduğu gerekçeleriyle PDS'nin KG'nin performansını artırdığı görüşünü savunmuştur.

PDS'nin kamu hizmetlerinin kalite ve verimliliğine olumlu etkisi olduğu görüşünü 1 katılımcı (%10) savunmuş, 5 katılımcı (%50) ise PDS'nin kamu hizmetlerinin kalite ve verimliliğinde olumlu etkisi olmadığı görüşünü paylaşmıştır.

PDS'nin kamu hizmetlerinin kalite ve verimliliğinde olumlu etkisi olduğunu savunan katılımcıya göre (asaleten atanma ve yükselme işlemlerinde) değerlendirmelerde göz önünde tutulduğundan dolayı KG'leri güdülenmekte ve bu da yaptıkları işe yansımaktadır. Öte yandan PDS'nin kamusal hizmetlerde kalite ve verimlilik artışına yol açmadığı görüşünü savunan katılımcılar ise PD'lerinin zaten düzenli ve zamanında yapılmadığı, kalite ve verimliliğin tek ölçütünün PD olamayacağı, değerlendirme formlarının personelin mağdur edilmemesi amacıyla gerçekçi doldurulmadığı , PD'nin çalışmayan personeli motive edici bir etkisinin gözlemlenmediği, kamu oyunun önünde başarısız bir kamu yönetimi olmasına rağmen içteki değerlendirmelerde kamu görevlilerinin başarılı değerlendirildiği gerçeğinden hareketle sürecin düzgün işlemediği hususlarına vurgu yapmaktadırlar.

PD sürecinde yaşanan sorunların nedenleri katılımcıların çoğunluğu tarafından sürecin yasal zorunluluk nedeniyle uygulanmakta olduğu gerçeği (%30) 3 kişi ve sistemin ülke gerçeklerine uymadığı (%20) 2 kişi etkenine bağlanmaktadır. %10'luk paylarla birer katılımcı da sistemin iyi ile kötüyü ayırt edemiyor olmasını, üst kademe yöneticilerinin sistemi bilmiyor olmasını, sürecin düzgün çalışmıyor olmasını süreçte yaşanmakta olan sorunların kaynağı olarak görmektedirler.

3-PDS'nin KG'lerinin atanma ve terfilerindeki rolü katılımcılara sorulmuş ve 8 kişi (%80) yasal gereklilik nedeniyle PDS'nin KG'nin atanma ve yükselmelerinde etkin rol oynadığı görüşünde birleşmiştir. 2 katılımcı (%20), PDS'nin KG'nin atanma ve terfilerinde kota uygulaması nedeniyle olumsuz yönde etkin olduğu görüşünü ortaya koymuştur. Sonuç itibarıyla katılımcıların tümünün (%100) PDS'nin KG'nin atanma ve yükselmelerinde etkin rol oynadığı görüşünde oldukları ancak bütünün içerisinde %20 katılımcının, kota sistemi uygulaması nedeniyle PDS'nin KG'nin atanma ve terfilerinde neden olduğu olumsuz ve adaletsiz sonuçlara dikkat çekmek istedikleri görülmektedir.

PDS'nin KG'nin ödüllendirilmelerindeki rolü katılımcılara sorulmuş ve 5 katılımcı sistemin ödüllendirmede etkin olmadığı görüşünü ortaya koyarken 1 katılımcı ise PDS içinde en yüksek derece olan “Oldukça Başarılı” değerlendirmesini son üç yıllık PD'nde bir kez alan KG'nin, bir alt derece olan “Başarılı” değerlendirmesi alanlara göre Sınav Tüzüğü gereği 5 puan önde sayılmasını PDS'nin ödüllendirme ayağı olarak tanımlamıştır. (Değiştirilmiş şekliyle) Kamu Görevlileri Sınav Tüzüğü m.5(2)(C)(c). Performans değerlendirme sisteminin ödüllendirmeye katkısı konusunda Sterlington (2009) tarafından Ghana'da Barcalys bankasında yürütülen tez çalışmasında, bulgular yöneticilerin yüzyüze performans değerlendirmesi yapmadıkları, çalışanlara dönütler vermediklerini, performans değerlendirmeyi performans geliştirmeden ve ödüllendirmeden çok personeli cezalandırma amaçlı kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

4-PDS'nin ve PD sürecinin hizmet içi eğitimlerin planlanmasında ve uygulanmasında yeterli verileri sağlayıp sağlamadığı ve sağlıyorsa bu verilerin uygulamaya yansması hakkında katılımcıların görüşlerine başvurulmuş olup, katılımcıların %100'ü (10 kişi) sistemin ve sürecin hizmet-içi eğitimlerin planlanmasında ve uygulanmasında yeterli veri sağlamamakta olduğunu belirtmiştir.

7 kişi (70%) sağlanan verilerin uygulamaya yansıtılmadığı görüşündedir. Kim ve Holzer (2016) ABD’de federal kurumlarda çalışan 74,000 kişi ile yaptıkları anket çalışmasında farklı bulgular elde etmişlerdir. Bu araştırma PDS’den elde edilen verilerin gelişim için kullanıldığı ve çalışanların ilerleme kaydettiğini ortaya koymuştur.

Katılımcılar hizmet içi eğitimlerin planlanmasında performans değerlendirme formlarına bağlı kalındığı takdirde gününde ve düzgün doldurulmayan bu formlardan elde edilmesi olası az miktarda bilginin hiçbir etkinliği planlamaya yaramayacağı görüşündedirler. Katılımcılar ayrıca hizmet-içi eğitim ihtiyaı konusunda PD formunda personelden bilgi talep eden bölüm olmasına rağmen yeterince yanıt alınamadığını, bunun en önemli nedeninin ise yine formların zamanında inceleyerek doldurulmaması olduğunu söylemişlerdir. Katılımcılar hem kurumların hem de ilgili personelin konunun yeterince bilince olmadığı görüşünü taşıtmaktadır. Öte yandan belirtilen eğitim ihtiyaçlarının hizmet-içi eğitimler planlanırken pek de dikkate alınmadığı görüşü katılımcıların çoğunluğu tarafından paylaşılmaktadır.

5-PD sürecinde değerlendirme amirlerinin karşılaştıkları zorluklar ve olumsuzluklar katılımcılara sorulmuş, 8 katılımcı karşılaştıkları en büyük zorluğu adil olmakta zorlanma olarak belirtmiştir. 6 katılımcı aynı zamanda personelin değerlendirme amirlerinin üzerindeki baskısını karşılaştıkları zorluklar arasında göstermiştir. Zorluklar ve olumsuzluklar arasında 3. sırada 5 katılımcı görüşüyle kota uygulaması gelmektedir. Performans Değerlendirme Tüzüğü’ne göre kurumlarda değerlendirmeye tabi personelden aynı hizmet grubu içerisinde yer alan personele kota sistemi uygulanmaktadır. Buna göre aynı grupta yer alan personelden oldukça başarılı olarak değerlendirilecek personel sayısı, o gruptaki toplam personel sayısının %20sini geçemez. Aynı şekilde başarısız olarak değerlendirilecek personel ilgili grupta yer alan toplam personel sayısının %20sini geçemez. Başarısız veya tatmin edici olarak değerlendirilecek personel sayısı ise her iki derecelendirme birlikte olmak üzere ilgili grupta yer alan toplam personel sayısının %60’ından az olamaz.” Bu durum değerlendirme amirlerini objektif değerlendirme yapmakta ve adil olma hususunda zorlamaktadır. Othman (2014) Brunei’de yürüttüğü tez çalışmasında farklı bulgular elde etmiş ve PDS’nin adil bir sistem olduğunu ve değerlendirmede değerlendiricilerin nesnel davrandığını ortaya koymuştur.

Kota sınırlarını aşmamak amacıyla bir kısım personele hak ettiğinin altında derecelendirme yapılmaktadır. Öte yandan son 3 yılın performans değerlendirmesinde en yüksek olanın terfilerde dikkate alınıyor olmasından dolayı personelin baskısıyla yüksek başarı derecelendirmesi rotasyona bağlanmaktadır. Katılımcılardan 4 kişi PDS'nin aynı zamanda çalışma barışını bozmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Değerlendirme amirlerinin birbirleri arasında yaşanan sorunlar ise 3 kişi tarafından ifade edilmiştir.

6-PDS'nin kamu hizmetini daha etkin, adil ve verimli kılmaya yönelik katkısı artırmak üzere yapılması gereken değişiklikler ve yenilikler konusunda katılımcıların PD formuna ilişkin, PD sürecine ilişkin ve sistemin kendisine ilişkin görüşleri analiz edilmiştir. Katılımcıların PD formuna ilişkin değişiklik önerileri arasında 3 kişi formun daha basit, anlaşılır ve somut hale getirilmesi gerektiği görüşündedir. 1 kişi PD formuna ilave olarak işin niteliğine göre farklı alt formlar oluşturulması gerektiği görüşünü savunmuştur. Bu da farklı görev ifa eden personel için farklı değerlendirme kriterlerinin kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Akçakanat (2009) yüksek lisans tezinde performans değerlendirme sistemini araştırmış ve benzer sorunları ortaya koymuştur. Örneğin tüm memurlar için aynı değerlendirme kriterlerinin kullanılmasını sakıncalı bulmuştur.

1 kişi ise formun, verimliliği ölçebilecek özellikleri taşıması gereğine dikkat çekmiştir. Katılımcılar PD sürecine ilişkin ara değerlendirmelerin arttırılması (3 kişi) ve değerlendirilenlerin sürecin her aşamasına dahil edilmesi (2 kişi) önerilerini getirmişlerdir. Katılımcılar PDS'ne ilişkin birtakım değişiklik önerileri de getirmişlerdir. Öneriler sistemin ödül-ceza mekanizması ile desteklenmesi gerektiği, değerlendirme kıstaslarının somut olması ihtiyacı, değerlendirme amirlerinin sık sık değişmeyecek kadrolardan olması, kota uygulamasının kaldırılması ve iş planlarının yapılması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

7-Katılımcıların PDS ile SDS arasındaki tercihlerine bakıldığı zaman %80 oranla PDS'nii tercih ettikleri görülmektedir. Katılımcıların %10 oranla yeni bir sistemin gerektiğine inandıkları ve %10 katılımcının ise SDS'nii tercih ettiği görülmektedir. Değerlendirme amirlerinden oluşan katılımcıların çoğunluğu sistemi adil bulmayıp ülkemiz koşullarına uymadığı görüşünü taşısa da ve pek çok katılımcı tarafından PDS ve değerlendirme sürecine ilişkin yaşanan zorluklardan ve

olumsuzluklardan bahsedilse de %80 oranla PDS'nin tercih edildiği görülmektedir. Katılımcıların %70'i PDS'nin SDS'ne oranla daha şeffaf ve demokratik bulduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların diğer yanıtlarından yola çıkarak bunun nedeninin PDS'nin eski sisteme oranla daha şeffaf, katılımcı ve demokratik olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

8-Değerlendirme amirlerinin değerlendirmeye tabi personel tarafından değerlendirilmesi hakkında katılımcı görüşlerine bakıldığı zaman (%70) böyle bir uygulamanın yararlı olacağı görüşünde olduğu ortaya çıkmaktadır. %30 katılımcı ise böyle bir uygulamanın sakıncalı olacağı görüşündedir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına göre kamuda uygulanmakta olan PDS sistemin uygulayıcıları konumunda bulunan değerlendirme amirlerinin çoğunluğunca eski değerlendirme sistemine göre daha şeffaf, katılımcı ve demokratik bulunmakta ve tercih edilmektedir. Öte yandan, değerlendirme amirlerinin sisteme, yönetime ve uygulama sürecine ilişkin saptamaları, eleştirileri, ve şikayetleri de çalışmamızda ortaya konmuştur.

5.2.1 Uygulama İle İlgili Öneriler

Kamuda uygulanmakta olan PDS ve uygulama süreci ile ilgili sorunların çözümüne yönelik öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

1-PDS'nde, kamu çalışanlarının (KÇ) içerisinde sadece kamu görevlilerinin (KG) değerlendiriliyor olmasından kaynaklanan anomali giderilmelidir. KÇ'nin tümünün performansının değerlendirmesi kurumsal ölçüm ve analizlere de olanak sağlayacak, kurumların ayrı ayrı ve genelde KKTC kamu sektörünün bütünsel verimliliğini ölçebilmemize, sektörün aksayan yanlarını, her türlü eksiklik ve ihtiyaçlarını tespit etmeye yarayacaktır. Böyle bir düzenleme kurum içerisinde eşitlik duygusunu pekiştirecek, örgüt psikolojisine ve kurum kültürüne olumlu katkılar sağlayacaktır.

2-Daha adil bir performans değerlendirmesi değerlendirme kriterleri nesnel, ana hatlarıyla eşit ancak kadronun ve görevin niteliğine göre özel, açık ve anlaşılır olmalıdır.

3-İş planları detaylı ve takvimlendirilmiş olmalı ve uygulamalar değerlendirme sonuçlarına yansıtılmalıdır.

4-Kota sistemi uygulaması PDS’nden kaldırılmalıdır. PDS’nin uygulamada kendine güvensiz olduğu anlaşılmaktadır. Kota sistemi, yöneticilerin ve uygulayıcıların değerlendirmede adil ve objektif olamayacaklarını baştan varsayıldığı için PDS’ne dahil edilmiştir. Değerlendirme amirleri, kota sistemine rağmen değerlendirmede adil ve objektif olmadıklarını pek çok kez ifade etmişlerdir. Uygulamada kota sistemi bir yandan sınırlayıcı rol oynamakta ve hakeden kişileri olduklarından daha az başarılı değerlendirilmelerine zorlamakta, diğer yandan yüksek başarıyı rotasyona bağlayarak hak etmeyen kişilerin de bir kontenjan kullanır gibi yüksek derecede başarılı değerlendirmesi almasına olanak sağlamaktadır. Yanlışla yanlışla düzelmenin mümkün olamayacağı kota sistemi uygulamasında bir kez daha kanıtlanmaktadır. Yapılması gereken neyin yanlış olduğunu tespit etmek ve yanlış nedenleriyle beraber ortadan kaldırmaktır. Değerlendirme kriterleri ne kadar objektif olur ve somut kanıtlara dayandırılırsa değerlendirme sonuçları da o ölçüde kesinliğe yaklaşır ve emsallerinden ayrışır.

5-Değerlendirme amirlerinin sık sık değişen, ayrıca kurumu, personeli ve kadro görevlerini iyi tanımayan, siyasi atama yoluyla göreve gelen kadrolardan oluşmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Üçlü kararname ile kapsamının daraltılması ya da değerlendirme amirlerinin kurumda uzun süre görev yapan kişilerden oluşması yönünde düzenlemeler yapılabilir. Siyasal atanma yoluyla gelenlerin siyasi etki altında hareket etme olasılığı yüksek olabileceği gibi böyle davranmayan yöneticilerin de en azından zan altında kalabileceği göz önünde tutulmalıdır.

6-PDS’nin şeffaflığı, katılımcılığı daha da artırılmalıdır. PDS’nde değerlendirmeye tabi personelin yıl sonu değerlendirmesinde BDA’nin değerlendirme sonucuna itiraz hakkı vardır. İDA bu uyuşmazlıkta hakem son karar verici rolünü üstlenmektedir. İDA’nin kararından sonraki süreç değerlendirilen açısından uygulamada karanlık bir süreçtir ve sonuç kendisine bildirildiği takdirde tek itiraz yolu yargı olmaktadır. Aynı şekilde kota aşımı nedeniyle yapılan PD düzeltmelerinde personelin aktif katılımı ve onayı, uygulamanın detayı ve kayıt altına alınma usulü tüzükte belirtilmemiştir.

7-PDS ile ilgili tüm üst kademe yöneticileri, değerlendirme amirleri ve PGGY ile birlikte personel periyodik ve yoğun eğitime tabi tutulmalıdır. Sistem çalışanlara ve yöneticilere hem öğretilmeli, hem de benimsetilmelidir. Araştırma esnasında yapılan görüşmelerde DA'leri sistemi iyi bilmediklerini doğrudan veya dolaylı olarak pek çok kez itiraf etmişlerdir. Sistemin aksaklıkları hızla giderilmeli, yoğun bir eğitimle personel ve uygulayıcılar eğitilerek benimsenmesi ve içselleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu konuda Başbakanlık Dairesi'ne ve Personel Dairesi'ne büyük görevler düşmektedir.

8-Zamanında ve düzgün çalışmayan sistem sadeleştirilip işlevsel hale getirilmeli ve kendiliğinden başlatılarak yürütülecek ve sonlandırılacak bir otomasyon sistemi geliştirilmeli, bu sistem mevcut Elektronik Bilgi Yönetim Sistemine adapte edilmelidir. Böyle bir uygulama işlemin her adımını kesin kayıt altına alacak, sürece müdahalenin ve suistimallerin önüne geçecektir.

9-Asaleten atanma ve terfi işlemlerinde PD sonuçlarının etkisi KGST'nde yeniden düzenlenmeli, mevcut anomaliler ortadan kaldırılmalıdır. Şu anki uygulamada ortaya çıkan rotasyon uygulaması nedeniyle kişilerin performans değerlendirmelerinde gerçekçi olmayan dalgalanmalar yaşanmakta, bunun yanı sıra başarı grafiği sürekli yüksek seyreden personel ile dalgalı seyreden personel eşit işlem görmektedir.

10-PDT'nde ve PD formunda yer alan, KG'nin başarı derecesini gösteren kategorilerin yeniden düzenlenmesi sistemi formu daha anlaşılır ve kullanışlı kılacaktır. Başarının "Oldukça Başarılı", "Başarılı", "Tatmin Edici" ve "Başarısız" olmak üzere 4 dereceye ayrılması ve kota sistemi, uygulamada değerlendirmeleri "Başarılı" derecesinde yoğunlaşmaya zorlamaktadır. Başarı derecelerine ilişkin kategorilerin artırılması ya da kendi içlerinde kademelendirilmesi, belki puantaj sisteminin uygulamaya dahil edilmesi sistemin ölçme yeteneğini artıracaktır. Başarı derecelerine ilişkin kategorilerin somut kriterleri de belirlenerek artırılması üstün başarının ayrıştırılması ve sistemde eksikliği hissedilen ödüllendirme uygulamasının daha olanaklı hale gelmesini sağlayacaktır.

Öte yandan kategorilerin isimlerinin de ülkemiz kültürel koşullarında algı karmaşasına yol açmaktadır. "Oldukça" kelimesi sözlük anlamı itibarıyla "Yetecek kadar, epey, hayli." (TDK Türkçe Sözlük) anlamını taşıdığından başarı kategorilerinin

en üstünde yer alması gereken “çok, üstün ya da yüksek” başarıyı yeterince temsil edememektedir. Yine “Başarılı” kategorisinin altında bulunan “Tatmin Edici” kategorisi hem PDT’nde hem de KGST’nde olumsuz sicil kategorisinde sayılmaktadır.

11-Sistemin zamanında ve düzgün çalışmasının sağlanmasının ardından PD verilerinin Personel Dairesi’nce hızlı ve sürekli analize tabi tutulabilmesi için gerekli yapılanmanın sağlanması kamuda aksayan mekanizmaların, fiziki ya da eğitim gereksinimlerini belirlemekte ve planlamakta, kamu hizmetlerinin verimliliğinin ve kalitesinin, dolayısıyla kurumsal tatminin ve halkın nazarında tüketici memnuniyetinin artırılması yönünde eşsiz olanaklar sağlayacaktır.

12-Yukarıda sıralanan önerilere ilave olarak PDS, daha katılımcı ve çok yönlü ve demokratik kılma adına sisteme değerlendirme amirlerinin de değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin kendi değerlendirme grubu içerisinde birbirini değerlendirmesi, istatistiklerin yapılacak kamuoyu yoklamaları ile karşılaştırılması suretiyle tüketici memnuniyetinin belirlenmesi ve böylece sistemin kendi kendisini sorgulayabilmesi için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

5.2.2 Araştırmacılara Öneriler

1. KKTC’nde kamuda performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışma yapmak isteyen araştırmacılara PDS hakkında değerlendirmeye tabi tutulan personelin görüş ve önerileri ışığında, konunun karşı cephesinden de irdelenmesi önerilebilir. Araştırmanın boyutunu daha spesifik kılmak isteyebilecek araştırmacılar PD sürecinde değerlendirme amirleri arasında yaşanan sorunlara ilişkin çalışabilirler. Diğer bir öneri de KKTC’nde kamuda uygulanmakta olan PDS ile Güney Kıbrıs Rum Yönetimi’nde kamu sektöründe bu amaçla uygulanmakta olan değerlendirme sisteminin karşılaştırmalı analizinin çalışılması olabilir.

2. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu konuyu çalışmak isteyen araştırmacılar karma araştırma yönteminden yararlanarak araştırmaya nicel boyut da katabilirler.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta Emniyet İl Müdürlüğü'nde bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Akçakaya, M. (2013). Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 32, 171-202.
- Andish, H. Yousefipour, M., Shahsavaripour, H., Ghobanipour and Noorfelri, M.(2013). Concepts and strategies of staff empowerment, *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(11), 106-110.
- Bagul, D. B. (2014). A research paper on study of employee's performance appraisal system, *Scholarly Research Journal for Humanity Science and English Language*, 1(2), 287-292.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Batalli, M. (2015). Measurement and evaluation of the public administration performance through delivery of electronic services, *Academicus International Scientific Journal*, 12, 169-179.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayır, F., Altınkaya, Z. ve Mammadova, A. (2017). Modern performans değerlendirme yöntemleri ve Azerbaycan'daki işletmelerde uygulanması, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 43, 1-22.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theory and practice* (5th ed.). New York: Pearson Education, Inc.
- Bourgeois, I. (2016). Performance measurement as precursor to organizational evaluation capacity building. *Evaluation Journal of Australasia*, 1, 11-18.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, N. (2014). Performans değerlendirmesi gerekli midir? Neden? [Bildiri], Aytaç Yıldızeli ve Hatice Kübra Bahşişoğlu (Ed.), ÜNAK Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Eylül 2006, Gazi Üniversitesi, Ankara, ss. 212-230.
- Çıta, K. ve Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların performans yönetimi sistemini algılamaları üzerine bir araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, (II):19-36

- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-24.
- Erdoğan, İ. (2004). Okul Yönetimi, Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Faizal, M. (2005). *Institutionalization of performance appraisal system: A case study of the Maldivian public service*. Yayınlanmamış master tezi, Maldivler, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.
- Farrel, A. (2015). An investigation into performance appraisal effective from the perception of employees in an Irish Consumer Services Company, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, National College of Ireland, Ireland.
- Hanif, A., Jabeen, N. ve Jadoon, Z. I. (2016). Performance management in public sector: A case of civil service in Pakistan. *South Asian Studies*, 31(1), 99-116.
- Helvacı, A. M. (2002) “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35 / S.1-2
- Hrnciar, M. ve Fabianova, Z. (2014). Use of knowledge from performance management at public administration organizations, *GRANT Journal*, 2 (1), 25-27.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Karasoy, H. A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Kim, T. ve Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees’ perception of the process, *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56.
- Lacerda, R.T.O., Ensslin, L., Kruger, A.C. ve Ensslin, S.R. (2017). Performance evaluation in the Brazilian public sector, *Public Administration Research*, 6(1), 1-12.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2016). *Designing Qualitative Research*, 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Martinez, J. (2000). Assessing quality, outcome and performans management. World Health Organization, Department of Organization of Health Services Delivery, A Report.
- Mert, İ. S. (2011). Çalışanların performans değerlendirme sisteminin çıktı ve engellerine yönelik algıları. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 87-108.

- Mihaiu, D. (2014). Measuring performance in the public sector: Between necessity and difficulty. *Studies in Business and Economics*, 9, issue 2, 40-50 .
- Murat, G. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 1-24.
- Obisi, C . (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 92-97.
- Othman, N. (2014). Employee performance appraisal satisfaction: The case evidence from Brunei's civil service. Yayınlanmamış doktora tezi, Manchester Üniversitesi, Beşeri Bilimler Fakültesi, UK.
- Özgür, B. (2008). Kamuda yönetici performansının bütüncül değerlendirilmesi (yeni bir model önerisi), *Maliye Dergisi*, 154, 38-51.
- Polatoğlu, A. (2009). Türk Kamu Yönetimi: Güncel ve Eleştirel Bir Yaklaşım, Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi.
- Sarnovics, A. (2010). Human resource development in public administration: A case of Latvia, *Human Resources Management and Ergonomics*, IV, 1-12.
- Singh, V. K., Kochar, B. and Yüksel, S.(2010). An Empirical Study on the Efficiency of Performance Appraisal System in Oil and Natural Gas Commission (ONGC), *India İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 65-78.
- Sterlington, K. H. (2009). Employee Performance Appraisal, Rewards and Recognitions- A Case Study of Barclays Bank of Ghana Limited, Yayınlanmamış Master Tezi, Institute of Distance Learning, KNUST.
- Şenel, Ö. (2006). Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Öneri Dergisi*, 9(35), 1-14.
- Turgut, H. ve Öztoprak, M. T. (2014). 360 derece geri besleme performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği: Bir tugay örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10, Sayı 22, 257-274.
- Yalçın, A. ve Doğruluk, S. (2006). Etkili performans değerlendirme için gereken becerilerin tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi üzerine Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 345-368.

Yamamoto H. (2003). New Public Management-Japan's Practice, IIPS Policy Paper, Institute for International Policy Studies, Japan.

EKLER

EK-1: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Merhaba. İsmim Savaş Asvaroğlu, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitimi almaktayım. **Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi Ve Süreci Hakkında Yöneticilerin ve Değerlendirme Amirlerinin Görüşlerinin Analizi** konulu tez çalışmam gereği Değerlendirme Amirleri ve Performans Gözden Geçirme Yöneticileri ile tez konusuna yönelik belirlenmiş sorular temelinde görüşmeler yapmam ihtiyacı doğmuştur. Eğer görüşmemizi kayıt etmeme izin verirseniz hem görüşme sürecinde hem de görüşmelerde elde edilecek verilerin analizi aşamasında zamandan tasarruf sağlanmış olacaktır.

Görüşme sürecinin ve görüşülen kişilerin isim ve ünvanlarının kesinlikle gizli tutulacağından emin olabilirsiniz. Görüşme öncesinde sorularınız varsa yanıtlamaya hazırım. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Görüşme Soruları:

1-PDS'nin Kamu çalışanları arasında sadece Kamu Görevlilerine uygulanıyor olmasının kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirilmesinde yeterliliği hakkındaki değerlendirmeleriniz nelerdir?

2-PDS içerisinde Performans Değerlendirme Süreci sizce ne kadar adil, etkin ve verimli bir şekilde uygulanmaktadır?

-PDS'ni genel olarak adil buluyor musunuz, neden?

-Uygulamanın başlamasından bu güne değin PDS sizce Kamu Görevlilerinin performansında ve üretilen kamu hizmetinin kalite verimliliğinde ne gibi değişimlere yol açmıştır?

3-Uygulamadaki PDS'nin Kamu Görevlilerinin asaleten atanma, terfi ve ödüllendirilmelerindeki rolü sizce nedir?

-Asaleten atanma, terfi ve ödüllendirmeye ilişkin ölçüm ve değerlendirmede PDS'nin etkililiği konusunda neler söyleyebilirsiniz?

- PDS'de elde edilen verilerin asaleten atanma, terfi ve ödüllendirmede uygulamadaki rolü sizce ne ölçüde etkindir?

4-Performans değerlendirme süreci ve PDS sizce yurt içinde ve yurt dışında hizmet içi eğitimlerin planlanmasında ve uygulanmasında yeterli verileri sağlıyor mu, sağlıyorsa bu veriler uygulamaya ne kadar yansımaktadır?

5-Performans değerlendirme sürecinde Değerlendirme Amiri olarak karşılaştığınız zorluklar ve olumsuzluklar nelerdir?

6-Performans Değerlendirme Sisteminin kamu hizmetini daha etkin, adil ve verimli kılmaya yönelik katkısını artırmak üzere ne gibi değişikliklere/yeniliklere ihtiyaç vardır?

-Performans Değerlendirme Formuna ilişkin değişiklik önerileriniz nelerdir?

-Sürece ilişkin önerileriniz nelerdir?

-Sisteme ilişkin önerileriniz nelerdir?

7-PDS ile öncesinde uygulanan Personel Sicil Değerlendirmesi Sistemi arasındaki temel farklılıklar nelerdir?

-Bu iki değerlendirme sisteminden hangisinin kullanılmasını tercih ederdiniz? Neden? Başka farklı bir sisteme ihtiyaç olduğunu düşünüyorsanız açıklayınız.

8-Değerlendirme Amirlerinin de personelce değerlendirmeye tabi tutulması söz konusu olsaydı PDS'ne ve Kamu Görevlilerinin performansına etkisi sizce nasıl olurdu?

EK-2: Katılımcı 10 Görüşme Kayıtları

K-10

1-PDS'nin Kamu çalışanları arasında sadece Kamu Görevlilerine uygulanıyor olmasının kamusal hizmetlerin ölçüm ve değerlendirilmesinde yeterliliği hakkındaki değerlendirmeleriniz nelerdir?

-Şimdi, kamusal nitelikten ziyade bir ilk önce yasal niteliğe bakalım. KGY'nda kademe ilerlemesi koşulları arasında performansın değerlendirilmesi bir defa zorunluluktur. KGY 71. Madde gayet açık. Şimdi biz sadece kamu görevlilerine uygulayıp, asıl ve sürekli kamu görevlilerine uygulayıp geçici ve diğer çalışanlara uygulamadığımız zaman bir eşitsizlik yaratıyoruz. Neden eşitsizlik yaratıyoruz? Kamu görevlisinin yaptığı göreve karşılık yapılan bir değerlendirme sonucunda kademe ilerlemesi verirken diğerlerine, işte geçici ya da Özelleştirme Yasası personeline bu kademe ilerlemesi her yıl düzenli verilmektedir çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın. Her ne kadar biz 31 Aralık yani yıl sonu itibarıyla bunların işte hizmetine ihtiyaç bulunmazsa sözleşmelerini durdurabiliriz mantığından gidersek sonuçta bir kademe ilerlemesi uyguluyoruz. Dolayısıyla çalışanlar arasında bir eşitsizlikten ziyade, işte form doldurulmuyor diğerlerine derken bir tarafta da doldurulmadan birilerine menfaat veriliyor. İlk önce Yasa'nın uygulanmasının daha doğru olacağı..Ha şimdi biz bunu uygularken kadro görevi ya da yapılan görevi öne çıkararak geçici statüde istihdam ettiğimiz ya da özelleştirme olarak istihdam ettiğimizde görev tanımı yok. Koyamıyoruz. Niye koyamıyoruz, Anayasa önümüze engel çıkıyor. Anayasa diyor ki Devlet hizmetleri asıl ve sürekli kadrolar eliyle yürütülür. Anayasamızın amir hükmü.

-Ama uygulamada, KGY'na da dayandırılarak; kamu hizmetini sadece Kamu Görevlileri eliyle yürütmüyoruz. Bu hizmet Kamu Görevlileri, Geçici Personel, Sözleşmeli Personel, Özelleştirme Yasası altında istihdam edilen personel ve hatta işçiler eliyle yürütülüyor. Öte yandan Üst Kademe Yöneticileri ve Siyasal Kamu Görevlilerini de dahil edebiliriz bunun içine.

-Kesinlikle, kesinlikle.

-İşte sorumuzun esası da buna yöneliktir: Ölçebiliyor muyuz üretilen kamu hizmetini bu yöntemle, yani sadece asıl ve sürekli görevleri yürüten, belirli aranan niteliklere haiz olup sınavla KHK tarafından atanan kamu görevlilerinin performansını ölçmekle?

-Benim görüşüm, eğer bir PDS getirmişsek sadece asıl ve sürekli kadrolara değil, bunu tümüne yayarak bu sistemi uygulanabilir. Bana göre zaten yasalarımız, KGY m.71 özellikle, bizi buna zorluyor. KGY'na tabi olmayan, kendi özel Yasaları tahtında görev yapan Kamu Çalışanları için de kendilerine uygun bir değerlendirme sistemi oluşturulup uygulanmalıdır.Kadro görevi yoksa bir kamu çalışanının, verilen görev üzerinden bir değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.Böylece o insanlar da kendilerini kamunun bir parçası olarak görürler.

-Evet yani sadece kişinin performansı değilse ölçülen, üretilen hizmet de ölçülecekse..

Aynen. Değerlendirmeye alınmayan çalışan yok sayılmış oluyor bu hizmet üretiminde. Ben de bu sistemin parçası değil miyim? Sorusu bir sorun olarak çıkar karşımıza.

2-PDS içerisinde performans değerlendirme süreci sizce ne kadar adil, etkin ve verimli bir şekilde uygulanmaktadır?

Şimdi biz hep bunu tartışıyoruz ama biz bunu tartışırken..biliyorsunuz PDF'ları her yıl işte Şubat ayından sonra, bittikten sonra Personel Dairesi'ne gönderilir. Tüzük bunu öngörüyor. Fakat bunlar düzenli gönderilmiyor. Gönderilmediği için, ilk zamanlar bir takım yaptırımlar uyguladı Personel Dairesi. Formların kontrol edilmemesi gibi ve bunun sonucunda terfilerin durması falan gibi şeyler yaşandı. Bu sürecin, bu sistemin düzgün uygulanmamasının en büyük nedenleri, bu benim görüşüm, süreç zamanında işlemiyor. Süreç zamanında işlemesinin nedeni ise, kimileri, değerlendirmenin adil olduğuna inanmıyor. Sadece terfi aşamasında doldurulan sıradan bir kağıt parçası olarak olaya bakılıyor. Bu sistemin işlememesinin en büyük ana nedeni sürece ilgili PGGY'lerinin ki süreçten sorumludur, bunlar sürecin başlaması ve bitişi ile ilgili takipçiliğini yapamıyor. Bunun da nedeni üst kademenin sürekli değişmesi. Üst kademe sürekli değiştiği bir sistemde siz bunu istediğiniz kadar uğraşın, doğru uygulanmasını ve amaca hizmet etmesini beklemek uygun değil. Üst kademenin sürekli değiştiği bir sistemde ve katı bir kota sistemi getirilerek, çalışanların değerlendirme amirlerine baskısıyla; neden o oldukça başarılı da ben değilim, neden o üst üste hep böyle de ben değilim, baskısıyla süreç hep öteleniyor. Bu baskıdan kaynaklanan nedenle süreç başlatılamıyor. Bir diğer neden de çalışanların değerlendirme amirine baskı uygulaması değerlendirmeye ilgili. Artık her şey belgeye dayalı olması lazım. KGY m.104 kamu görevlilerine ödül ve takdiri verdi. Ödül alan bir kamu görevlisinin aldığı ödül, terfisinde de dikkate alınır denmesine rağmen ne Sınav tüzüğü'nde, ne de ödül performansına dayalı olduğundan dolayı Performans Değerlendirme Tüzüğü'nde buna yer verilmedi. Sonuçta bizim en büyük nedenimiz sürecin düzgün başlamamasından kaynaklanıyor. Ne oluyor, sürecin bitmesine yakın alel acele formlar dolduruluyor, ki bunu bize ilgili kamu görevlileri söylüyor; değerlendirme sistemi ilk başladığında bu yönde çok şikayetler oldu. İlgili kamu görevlileri hep..işte üç yılın terfi zamanında doldurulduğunu kendi ağızlarıyla hep söylediler. Sonuçta 2011 yılından sonra artık Personel Dairesi düzenli bu işi takip etmeye müdahil olarak başladı. 2011 sonrası daha sıkı takip edilmeye başlandı. Üst Kademe Yöneticileri, PGGY'leri sürekli değişmemeli. İstatistiki bilgilere baktığımızda, Hukuk Dairesi gibi, Yüksek Mahkeme gibi personel ve yönetici kadroları istikrarlı kurumlarımızda performansların hep zamanında ve açıklanmalı olarak doldurulduğunu görüyoruz. Bu da bize gösteriyor ki üst kademe yöneticilerinin sürekli değişmesi sürecin esas aksama nedenidir. Sürecin aksama nedenlerinden bir diğeri de değerlendirme amirleri ile kamu görevlilerinin değerlendirmede yaşadığı sıkıntılar. Bu sıkıntıları da aşabilmek için; eğer bir kamu görevlisini diğerinden daha üstün kılarsanız bir takım belgeler ortaya koymanız lazımdır. Kimi değerlendirme amirine göre bir kamu görevlisinin yaptığı iş, rutin günlük iş belki de rutin görevlerin üzerinde görülebilir. Çünkü kamuda bir de hizmet standardımız yok. Somut kriterler lazım. Eğer birini diğerinden ayıracaksanız somut kriterleriniz olacak. İki doktoru düşünün, birisi sıradan rutin muayene eden bir doktor, diğeri ise kritik vakaları ameliyat eden bir doktor. Birisinin o zor ameliyatı sekiz saat sürmüştür, diğeri sekiz saatte on beş tane-yirmi tane hastaya bakmıştır. İkisini bir tutamayız. Yaptığı işin önemi de çok önemlidir baktığınız zaman. Bunu da göz ardı etmemek lazım.

-PDS'ni genel olarak adil buluyor musunuz, neden?

-Sistemi zamanında başlatıp düzgün uygularsak neden adil olmasın? Ama uygulamada pek de adil değerlendirildiğine inanmıyorum. Bunun en büyük nedeni her yıl dönüşümlü olarak, kota sisteminden dolayı her yıl bir grubu, kimseyi küstürmemek için üstün başarıya çıkarmak. Oldukça başarılı değerlendirilen personelin değerlendirmeleri her yıl stabl seyrediyorsa burda bir tutarlılık görürsünüz. Kamu görevlilerinin değerlendirilme sonuçları dalgalı seyrediyorsa burda adil değerlendirme olmadığını söyleyebiliriz. Kota sistemi yüzünden herkesin performansı dalgalı seyrediyor. Rotasyona bağlanmış oldukça başarılı olarak değerlendirme işi. Bu da çalışanların baskısından geliyor. Yıllar içerisinde değerlendirme sonuçlarına bunu görebiliyoruz. Çalışanların değerlendirme amirleri üzerinde böyle bir baskı oluşturmaları söz konusuysa sistem sorgulanmalıdır.

-Başka baskı unsurları da var mı sizce?

-Üst kademe yöneticilerinin hepsi ne kadar KGY'nda siyasal faaliyette bulunma yasağı olsa da hepsi siyasiler tarafından atanmaktadır. Yine de amirlerin değerlendirmeleri yaparken personelin siyasi görüşüne göre davrandığına pek inanmam. Yaptığı işle ilgilidir. Varsa bile çok nadirdir sanırım. Yönetici bir kayırma yapacaksa iş dağılımında bunu yaparak personele avantaj sağlayabilir. Eğer iş dağılımında bir kayırma yaptıysa, dolayısıyla personele zaten baştan avantaj vermiş oluyor. Bir kurumda yöneticiyseniz siz işinize bakarsınız. O kurumun işlemesine. Eğer düşünceniz bu şekildeyse size en yakın kişilerle iş dağılımı yaparsınız ama iyi, bilgili olmasına rağmen sizinle ilişki kuramayacak kişilerle olduğu zaman da ona iş dağılımında bir takım azaltmalara giderseniz yönetici olarak. Böyle gitmenizin de en büyük nedenlerinden bir tanesi yine bizdeki yöneticilerin, atanan yöneticilerin alttan pişerek yetişen biri olmadığı için kendine yakın olanları seçmek zorunda kalıyor. Kurum içinden yetişen birinin yönetici olmayıp başka yerden atanması o atanan yöneticinin de kendisine yakın olanlarla iş birliği içerisine girmesinden kaynaklanıyor değerlendirmedeki adiliyetsizlik.

-Uygulamanın başlamasından bu güne değin PDS sizce Kamu Görevlilerinin performansında ve üretilen kamu hizmetinin kalite ve verimliliğinde ne gibi değişimlere yol açmıştır?

-Çok güzel bir soru. Şimdi bizde şu an kamu oyununda en büyük rahatsızlıklardan bir tanesi kamunun hantal yapısı. Performans değerlendirme Sistemi'ne geçtiğimiz 2008 yılından sonra, 2009-2010 yılında..

-Yani neredeyse on yıl oluyor değil mi?

-Aynen. Sisteme geçeli on yıl oluyor. On yılda kamuda ne kadar verimlilik arttı sorusunun cevabı: Eğer biz kamu reformunu hala düşünüyorsak, demek ki hiç bir verimlilik artmadı. Hala biz kamuda verimliliği düşünüyor ve hala biz kamunun hantal yapısından bahsediyorsak hiç bir şey artmadı. O zaman burdaki yanlışlık nereden kaynaklanıyor, onu irdelemek lazım. Benim yine şeyim, kamudaki bu hantallık sadece Performans Değerlendirme Formu doldurarak çözüleceğine çok kanaat getirmiyorum ben. Gelmiyecek de. Çünkü küçük bir ülkeyiz. Bu hiç bir zaman göz ardı edilemez. Hepimiz birbirimizi tanırız. Gerek her ne kadar siyasi yönden etmez desek bile bu formlara, direkt siyasi değil de dolaylı siyasiden etki eder çünkü az önce şunu ifade ettim: yakın olan kişilerle çalışma yoluna gitmesi. Bu dolaylıdır. Doğrudan değildir.

Yakın olan kişilerle çalışması bir yöneticinin, onun aslında siyasi yakınlığından değil, ona olan yakınlığındandır ama ne kadar da bakarsanız doğrudan değil dolaylı bir siyasi müdahale söz konusudur. Şimdi kamunun hantal yapısına gelmeden önce, 2013 yılında İyi İdare Yasası geçti. İyi İdare Yasası'nda, bu Yasa'nın alt komitesindeki çalışmalarda bulundum, orda şey vardı, makul bir süre vardı. Makul süre. Şimdi makul süre, her zaman için yoruma açık olabilir. Güçlüden yana. Bu ister siyasi gücünüz olsun, isterse idari olarak..idari gücünüz olsun. Hangisi güçlüyse ondan yana kullanılabileceği görüşündeyim. Şimdi biz kamuda işte 2008'de PDS'ne geçtik, 2010 yılında daha sadeleştirdik, 2012'de tekrardan sadeleştirdik. Günümüze kadar on yıllık sürede ne oldu, arttı mı diye bakarsak çok kayda değer bir şey göremiyorum. Şimdi yine bu Performans Değerlendirme Tüzüğü ile ilgili gündeme gelindiğinde benim her zamanki duruşum, KGY'nın 104'ncü maddesindeki takdir ve ödülün de kamu görevlisinin performansından dolayı kazanılan bir edininim olduğuna göre bunun da sürecin içine dahil edilmesi. Bu benim her zamanki görüşümdür. Biz bunu dahil edersek, takdir en üst düzeydeki amirin. Ödül, işte kurumu zarara uğramaktan kurtardysa, KHK tarafından parasal ödülün aynı zamanda performansına da kamu görevlisinin yansıtılması. Performansın korunmasına yarar ödül. Takdir de gösterilen performansdan ötürü alınan bir onore belgesi personeli güdüleyen.

Şimdi burda şu soru karşımıza çıkar, siyasilere işte çok baskı olur Bakanlara falan. Burda o zaman biz şey yapıcız, istatistiki verileri alenen açıkça yayınlayacağız. istatistiki veriler yayınlanacak, denilecek ki işte falanca Bakanlığından vatandaş çok şikayetçi ise ve bu Bakanlığın çalışanlarının değerlendirmesi de çok başarılıysa..bunun izahatını Bakan versin. Yani sistem kendini sorgulasın. Dışarıdaki vatandaş aslında her şeyi takip ediyor. Siz yayınladıktan sonra, açıkladıktan sonra vatandaş bulur, bakar ve sistemi sorgular. Bizim bu güne kadar değişmemesinin en büyük nedeni sistemi de sorgulayamamaktan kaynaklanır. Yani kota sistemini serbest bıraksanız, bugün kamunun hepsi, yüzde doksanı Oldukça Başarılı doldurulur. Peki kamunun yüzde doksanı oldukça başarılı ise vatandaş da kamudan şikayetçiye, aksaklık nerede?...sorusu çıkar ortaya. Geçenlerde yaptığım bir araştırma sonucunda, 2012-2016 yılları arasında bütün kamuda yapılan performans değerlendirmeleri içerisinde Başarısız kamu görevlisi göremedim. Başarısız ne demek; kamu görevlisi terfi alamaz, kamu görevlisi kademe ilerlemesi de alamaz.

Kamu oyunun gözünde başarısız bir kamu yönetimi varsa ve içteki değerlendirmede hiç başarısız kamu görevlisi yoksa, demek ki süreç düzgün işlemiyor.

-Tabii kota sistemi de bunu başaramadı anladığım kadarıyla; az önce konuştuğumuz gibi rotasyona bağlandı "Oldukça Başarılı" olarak değerlendirme, çünkü terfilerde KHK son üç yıla bakıyor ve bu son üç yılı içerisindeki en yüksek değerlendirmeyi de terfi sınaavına yönelik geçerli değerlendirme olarak kabul ediyor.

-Evet, Sınav Tüzüğü böyle bir kural içeriyor. Şimdi ben size bir örnek vereyim bu uygulama ile ilgili ve bu sefer ben size sorayım sizce adil midir diye: Üç yıllık performans değerlendirmesi "Oldukça Başarılı" anlamında stabil, yani üçü de oldukça başarılı bir personel, başarı grafiği oldukça başarılıdan başlayıp düşey seyreden bir personel, başarı grafiği dikey seyreden üçüncü yılda oldukça başarılı seyreden bir personel. Sınav Tüzüğü'ne göre terfi sınavında bu üçü de eşit değerlendiriliyor. Performansı düşey seyreden bir personel ile performansı her yıl artan aynı başarı düzeyinde midir? Böyle bir sistemde siz kota sistemini istediğiniz kadar uygulayın,

Sınav Tüzüğü’de yer alan bu uygulama sonucu sonuç hiç bir zaman anlamlı olmayacaktır.

3-Uygulamadaki PDS’nin Kamu Görevlilerinin asaleten atanma, terfi ve ödüllendirilmelerindeki rolü sizce nedir?

-Asaleten atanma, terfi ve ödüllendirmeye ilişkin ölçüm ve değerlendirmede PDS’nin etkililiği konusunda neler söyleyebilirsiniz?

- PDS’de elde edilen verilerin asaleten atanma, terfi ve ödüllendirmede uygulamadaki rolü sizce ne ölçüde etkindir?

-Ödülde, PDS’nin hiç bir şeyi yoktur. Öngörmüyor sistem bunu. Halbuki KGY’nda var ve açıkça tanımlanmıştır ödül olayı. Özetle bir kadro görevini yeterli ölçüde yerine getiriyorsanız bu normaldir. Onun üzerinde efor sarf ediyorsanız üstün ve yüksek performans sergilemişsinizdir. KGY’nda ödül de, bir zarara uğramaktan kurtardıysanız kurumu veya devleti, ya da önemli bir kazanç sağlamasına sebep olduysanız ödüllendirilmeyi hak etmiş olursunuz demektir. Bu ödül PDS’nde kullanılıyor mu? Hayır. Peki performanstaki yüksek değerlendirme ile ödül uyuyor mu? Hayır.

Asaleten atanma’da PDS önemli rol oynamaktadır. Terfide de önemli rol oynamaktadır. Tabii değerlendirmenin ne kadar adil olduğu bunda önem kazanmaktadır.

-Etkinlik konusunda neler söyleyeceksiniz?

-Etkindir. Çünkü uygulamayı Yasa emrediyor. KGY’nda aday kamu görevlilerinin asaletleri için de, terfiler için de performans değerlendirmesine bakılacağı açıkça belirtiliyor. Ancak uygulamaya bakıldığında asaleten atanmalarda ben bugüne kadar sadece bir tane örnek bilirim asaleti onaylanmayan personel. Onun çok özel ve istisnai bir durumu vardı, performans değerlendirmesi ile hiç ilgisi yoktu bu uygulamanın. Terfilerde de düşük performans değerlendirmesi nedeniyle terfi alamayan kamu görevlisi yok denecek kadar azdır. Nedenlerine bakarsanız sistem belki doğru düzgün çalışmayabilir ama Yasa da otomatik terfiyi vermiş. 44/2006 sayılı Yasa.

-Uygulamada kademe ilerlemesi zaten otomatik, derece ilerlemesi de..kadro fazlası denilerek otomatikleştirildi.

-Amaç aslında araç oldu. Artık bir araç oldu, amaç yok performansta. En başarılı sıralamasına girmek zorunluluğu yok sınavı geçen alıyor terfiyi. Çok başarılısı da alıyor, az başarılısı da alıyor. Dolayısıyla amaçtan çok araç vazifesini aldı performans değerlendirmesi. Şimdi bunun etkili olabilmesi performansın, tek başına etkili olması mümkün değil. Bununla birlikte Yasaların da bunu desteklemesi; terfi mekanizması, kademe ilerlemesi derece içerisindeki kademe ilerlemesi, performansı daha destekleyici, katı olması gerekir ki kamu görevlisi şey yapsın adil bir performansı..İstediğiniz kadar düzgün yapmaya çalışın, Yasa bir takım şeyleri farklı uyguluyorsa..adil beklemek doğru değil. Onun içindir ki amirler de öyle fazla şeye girmeden işte gün olsun, dolduralım mantığıyla dolduruyor olabilirler. Tek başına mümkün değil. Amaç olsun da bir şey araç olmaktan çıksın.

4-Performans değerlendirme süreci ve PDS sizce yurt içinde ve yurt dışında hizmet içi eğitimlerin planlanmasında ve uygulanmasında yeterli verileri sağlıyor mu, sağlıyorsa bu veriler uygulamaya ne kadar yansımaktadır?

-Çok güzel bir soru bu da gerçekten. Kamudaki en büyük eksikliklerimizden bir tanesi de eğitimidir. Kamu personelinin hizmet içi eğitimlerinin planlanması yürütülmesinde biliyorsunuz ki Yasa, Personel Dairesi'ne önemli görevler yüklemektedir. Ancak ne yazık ki performans değerlendirmede, formların kontrolünde, eğitimlerle ilgili..formda da yeri var hem akademik olarak hem de hizmet içi yıl içerisinde alınan eğitimlerin bildirilmesi. Ayrıca ihtiyaç ve talepler de soruluyor hizmet içi eğitim ile ilgili. Ne yazık ki kurumlar bu konu ile ilgili ya bilincinde değiller, çok az görülüyor eğitim gereksinimine ilişkin. Şimdi bununla birlikte kurumun eğitim talebine baktığımız zaman onu da sağlamadığını görüyoruz. Eğitim ihtiyacı vardır deniliyor, imzalanıyor, gönderiliyor, ancak eğitim planları hazırlanırken bu yönde bir eğitim öngörülüyor.

-İşte belki de personele de sorulması performans değerlendirme formlarında, bunu somutlaştırmada yardımcı olacaktır eğer doldurulursa ve Personel Dairesi'nde biriktiğinde bu toplam analiz edilirse.

-Şimdi, mutlaka. Aynen. Performansı sadece kamu görevlisinin yaptığı iş olarak görmek doğru değildir. Aynı zamanda kamu görevlisinin o yaptığı görevi için eğitilmesi olarak da, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması hususunu belgeleyen bir belge olarak da görmemiz gerekir. Çünkü performans sadece tek başına değildir. Performans aynı zamanda kamu görevlisinin eğitimi ile de alakalıdır. Eğitimi akademik eğitim değil ki, mesleki anlamda hizmet içi eğitimi ile alakalıdır. Eğer siz bir kurumda çalışanınızı eğitmezseniz çalışanınıza yeni gelişmelere ilişkin, teknolojiye ilişkin olsun daha bir yeniliklere hazırlamazsanız, hazırlayıcı eğitimlere yer vermezseniz, günlük rutin işlerin dışına asla çıkamazsınız. Hiç bir zaman yeniliğe açık bir kurum yaratamazsınız. Performans onun için önemlidir. Eğitim ile ilgili olgular o formda mutlaka olması gerekir. Çünkü, kamu görevlisinin mesleğini icra ederken, eğitim gereksinimlerinin olup olmadığının da orda gösterilmesi gerekir ki yarın olumsuz değerlendirilen bir kamu görevlisi, konu mahkemeye intikal ettiğinde bile değerlendirme amiri üstüne düşen vazifeyi yaptıysa ve hala o kamu görevlisi kendisini geliştirmekte geri kalıyorsa ve günün birinde meslekten ihraç ediliyorsa bir nevi belge niteliğindedir. Yani performans ve hizmet içi eğitim birbirleriyle paralel gitmesi gerekir, birbiriyle ilişkilidir.

-Çünkü PDS'ne inanç arttıkça ve daha ciddi bir şekilde, doğru bir şekilde uygulandıkça oturacaktır sistem. Personel Dairesi'nin Genelge yayınlamaya ihtiyacı kalmayacaktır hizmet içi eğitimle ilgili her yıl.

-Değerlendirme Amiri bir şey çıkarmamışsa eğitim gereksinimi ile ilgili, siz ne yapacaksınız baktığınız zaman..kurum olarak düşündüğünüz zaman ya da başka bir kurumu düşündüğünüz zaman değerlendirme amiri eğer değerlendirdiği kamu görevlisinin eğitim şeyini, ihtiyacını bulmamışsa, bilmemişse başka bir kişi hangi eğitime ihtiyacı olduğunu nereden bilebilir? Rutin her yıl aynı eğitimleri koyuyorlar. Bu da şunu gösteriyor: Kağıt doldurmaktan başka hiç bir şey yok. Bir sonraki yıldaki eğitim kullanımlarına baktığımız zaman da şunu görüyoruz; sadece yasal olarak işte o kağıt parçasını doldurup, o kararı Bakanlar Kurulu'ndan çıkarıp biz bu eğitimi yaptık ama maalesef işte paramız yoktu falan gibi bir takım mazeretlerle. Mali açıdan hiç bir zaman Maliye (Bakanlığı) bu konularda, hizmet içi eğitim konusunda, ciddi çalışmalarda hiç bir zaman olumsuz bir tavır sergilememiştir. Personel Dairesi de bu

konuda çok büyük destekler vermiştir. Hatta son TODAİE geldi buraya ve hatta akademik eğitimlerle ilgili (Kamu Görevlilerine) burs verme yönünde teklifleri de oldu. Bu şunu gösteriyor bize geniş pencereden baktığımızda, her işin başının eğitimden geçtiği ve eğitim olmazsa siz hangi meslekten olursanız olun sadece o günkü öğrendiğiniz günlük bilgilerin dışına çıkamayıp, geleceği, yeniliği ve çağı takip edemeyeceğiniz ortaya çıkar. Eğitim şarttır, eğitimle performans birbiriyle alakalıdır.

5-Performans değerlendirme sürecinde Değerlendirme Amiri olarak karşılaştığınız zorluklar ve olumsuzluklar nelerdir?

-Yine gelen itirazlara baktığımız zaman, performans değerlendirme formunda değerlendirme amirleri..bi defa.. büyük sorumlu olarak baktığım zaman kamuda bu iş planı çok kolay değildir, her zaman değişkendir. Yani siz bu işi yapacağım diye bir şey çıkardığınız zaman farklı şeylerle karşılaşsınız ama doğru dürüst iş planı yapılmıyor. Çok büyük eksiklik.

-Kaba taslak da olsa, aylık ya da haftalık en azından değil mi?

-Aynen, aynen. Bu iş planları yapılmıyor. Bu büyük bir eksiklik. Hem kurumum içerisinde hem de dışarıdakileri söylüyorum. Plan bir defa. Plan yok, bu en büyük eksiklik. Bir diğer eksiklik de kamu görevlilerinin formları doldurup kontrol aşamasında gördüğümüz zaman kadro amaçlarını, yani sıradan bir görev şeyi olarak yazdıklarını gördüğünüz zaman şunu görüyorsunuz, değerlendirme amirleri ile karşılıklı konuşarak bir hedef belirlemiyorlar. Yani değerlendirme amirleri ile kamu görevlileri arasında sadece ast üst ilişkisi dışında büyük bir kopukluk var. Kadro görevi yapmak. Bu kopukluk işte..kurumunun bir defa planının olmaması. İş planları. İkincisi, kamu görevlileri ile değerlendirme amiri iş konusunda iletişim kurmakta, planlama hedef belirleme yönünde de yetersiz kalıyorlar. Çünkü planın olmazsa yetersiz kalıyorsunuz. Dolayısıyla 1. Değerlendirme Amirleri ya da 2. Değerlendirme Amirleri ne olursa olsun en büyük sorunları planlamanın olmaması, ikili ilişkilerde planlama olmamasından dolayı iletişim kuramaması. Bu birinci neden. Bir diğeri, değerlendirme amirleri arasında, biraz da şeyden kaynaklanıyor, kopukluktan kaynaklanıyor. Bu da şu şekilde oluyor: Birinci Değerlendirme Amiri kötü olmamak için personeline karşı. Çünkü hedef yok. Plan Yok. Ben yüksek değerlendireyim, ben iyi gözükeyim, varsın bir üst değerlendiren kötü olsun mantığı. Bir uyuşmazlık çıkıyor. Doldurulmuş forma baktığınız zaman birden analiz edebiliyorsunuz bunu. Birinci amir kaç tane değerlendirmiş, on tane. On tanesinin hepsi oldukça başarılı ve ikinci amir burda kota zorunluluğundan dolayı bir takım şeylere gidiyorsa demek ki birinci amir görevini tam yapmıyor. Yani değerlendirme amiri olarak karşılaşılan sorunlardan bir tanesi de değerlendirme amirleri yani birinci ve ikinci değerlendirme amirleri bir takım kararlar alamadıklarından kaynaklanıyor. Plan yapamadıysanız neyin kararını alacaksınız? Bu üst kademe yöneticilerinden kaynaklanıyor. Bu da Performns Gözden Geçirme Yöneticisinin en büyük sorumluluğudur. Burda PGGY nasıl mevzuat gereği süreci başlatıyor, değerlendirme amirlerine süreç başlatılmıştır diye bildirip görevler veriyor, ama günün sonunda o şeyi almıyor. İşte dediğimiz gibi hedef ve plan yok. Hedef olmayınca kurum amirlerini birbirine düşürüyorsunuz. Onu da geçtik kurum amiri de bir şey yapmıyor, en son kontrol aşamasında, ki Personel Dairesi'ne gönderiliyor, kontrol aşamasında kimse sorumluluk almıyor. Böyle sorumluluğun alınmadığı bir sistemde siz kamunun hantal yapısını düzeltmek yerine daha çok hantal olmasını tetikleyici faktörler ortaya çıkarıyorsunuz bu şekilde.

6-Performans Değerlendirme Sisteminin kamu hizmetini daha etkin, adil ve verimli kılmaya yönelik katkısını artırmak üzere ne gibi değişikliklere/yeniliklere ihtiyacı vardır?

-Performans Değerlendirme Formuna ilişkin değişiklik önerileriniz nelerdir?

-Sürece ilişkin önerileriniz nelerdir?

-Sisteme ilişkin önerileriniz nelerdir?

-Forma ilişkin aldığımız zaman ben Tüzükte yer alan kota sisteminin kaldırılması taraftarıyım. Siz kota sistemi koyduğunuz zaman bazı şeyleri değerlendirmede..tam sağlayamıyorsunuz. Şöyle bir örnek vereyim: Eğer siz kota sisteminde üstün bir başarıdaki kamu görevlisi ile başarılı bir kamu görevlisini ayırt edemiyorsanız; hiç ayırdedilmiyor demiyorum bu işi gayet güzel yapan az sayıda kurum da var ama genele baktığımızda bir takım sorunlar yaşıyorsak o zaman üstün başarılı ile başarılı arasında bir farkındalık yaratmak lazım. Yani bir takım şeylere dayanması lazım somut bir belgeye dayanması lazım. Somut bir belgeye dayalı olmayan bir şeyde siz terfi sınavında farklı bir puan usulü getirirseniz, bu sefer kurum içi çatışmaya neden olursunuz. Yani birini diğerinden ayırmak için. Bu ayırma hiç bir zaman diğerini ötekileştirme değil de mesleki kabiliyetini de saptamak gerek. Herkese parasal olarak ödül veremeyeceğimize göre o zaman bunu terfi aşamasında göz önünde bulunduracak puanlama yoluna giderek bir takım takdir belgesi ile, bir takım belgeler vererek..Belgelendirebildiğimiz takdirde başarıyı, zaten kotaya gerek kalmaz.

İkincisi, süreç zamanında başlamadığı için başarısız kamu görevlisi bu güne kadar doğru düzgün değerlendirilemiyor. Her ne kadar bazı kurumları tenzih ederek, sürecin zamanında başlamamasından dolayı başarısız değerlendirilmiyor. Başarısız değerlendirme de somut veriye dayalı olacak. Yani en alt ve üst değerlendirmeler her zaman somut veriye dayanacak. Neyi yapamadı mesela. Peki bunu yapamadıysa sen değerlendirme amiri olarak hangi eğitimi önerdin de o yapılmadı? Çünkü eğitmekle de yükümlüsünüz aynı zamanda. Eğer siz eğitmezseniz çalışanınızı, eğer siz ona kurum içerisinde o eğitimi vermez iseniz o kamu görevlisini o başarıya çıkaramazsınız. Eğer eğitim verirsiniz ve o hala o başarısızlığı devam ediyorsa demek ki siz üzerinize düşeni yaptınız, sorunun en büyük kısmı kamu görevlisinden kaynaklanıyor. Sürecin zamanında başlatılması ise artık bilgisayar çağındayız. Bu formlar dijital ortamda doldurularak. Süreç geçtikten sonra asla doldurulmayacak. Kademe ilerlemesi almayacak, terfi almayacak. Sisteme kim ne yazmış, kim nerede müdahale ve düzeltme yapmış, hiç kimse saklanamayacak. Personel Dairesi, Genelgelerinde ilgili amirlerle birlikte ilgili kamu görevlilerini de her zaman için sorumlu tutuyor. Süreçten doğan mağduriyetten kamu görevlilerinin de sorumlu tutulmasının nedenlerinden bir tanesi de, kişinin uygulamayı isteme hakkı vardır. Yasa, Tüzük ve Yönetmelikler neyi emrediyorsa kamu görevlisi için, sen bunu gidip isteyeceksin. Dolayısıyla kademe ilerlemesine neden olan performans değerlendirmesi zamanında doldurulmadıysa demek ki dolmamasının nedenlerinden bir tanesi uygulamayı isteme hakkını kullanmamaktan kaynaklanmaktadır. Biraz da kamu görevlileri sorumlu. Eğer biz kotayı kaldırıp bu değerlendirme sistemini elektronik ortamda uygulama yönüne gidersek sistem çalışır. Kamu düzelir mi, kamu bu şekilde düzelmez. Arkasından yasal değişikliğe gidilecek, otomatik terfi kalkacak. Yasal değişiklik. Otomatik kademe ilerlemesi kalkacak. Kalkmadığı sürece zaten benim terfiye ihtiyacım yok, 1. Derecenin parasal karşılığını da aldıktan sonra ben niye çalışayım? Dolayısıyla bu olduğu sürece biz sadece tek başına Performans Tüzüğünü ve PDF'nda bir takım

şeyleri değiştirirsek hiç bir yere ulaşamayacağız. Buna paralel olarak, bunu yaptıktan sonra arkasına hizmet standartları gelecek. Kurum standartlarını ortaya çıkarırsak: Kotayı kaldırdık, elektronik sisteme geçtik, değerlendirmeleri belgelemeye başladık, döndük yasal otomatik terfiyi kaldırdık, kamu görevlisine hedef koyduk, burda başlıca hedef diyoruz, amaç, hedef diyoruz kamu görevlisinin terfiye ilişkin hiç bir hedefi yok. Zaten terfi alsa da almasa da 1. Derecenin baremine hadar ilerleyen bir sistemde hala birilerinin performansının artmasını beklemek doğru değil. Bunlar hepsi birlikte..Tek başına hiç bir şeyi düzeltemeyiz. Yasasını düzelterek, içerik olarak formu ve Tüzüğü düzelterek, Tüzükle birlikte sistemi düzelterek.

-Peki sürecin aşamaları hakkında neler söyleyebilirsiniz?

-Süreci biz istediğimiz kadar sık yapalım, sık yapmak çok doğru değil. Bir iş yükü gelecek. Şöyle bir iş yükü gelecek: Kurumun iş planlaması yapıp iş dağılımı yapıldıktan sonra, yarıyıl değerlendirme benim için yeterlidir. Niye yeterlidir onu söyleyeyim: Bir kurum amiri işin dağılımı, gelen işi ve çıkan işi görüyor. Kurumdan istenen hizmet standardı da vardır, vatandaş memnuniyeti de vardır, baktığınız zaman kurum işliyor, kurum işlemekle birlikte kurum çalışanı artık kurum rayına oturmuş, işler her şey iyi gidiyor, kurum çalışanı artık geleceğe yönelik kendisini yetiştiriyorsa o zaman daha faydalı olur. Süreci sıklaştırsak küçük çaplı kurumlarda belki sıkıntı olmayabilir ama büyük kurumlarda, birebir değerlendirmelerde, birebir görüşmelerde belli bir zamanı mesai saatinde ayırdığınız zaman bunu kurum çalışanlarına, her kişiye on dakika ayırdığınızı düşünürseniz, gizli bir verimsizlik ortaya çıkabiliyor. Bunu sıklaştırmak yerine şu anki sistem bana göre iyidir.. Yarıyıl değerlendirme bana göre her zaman için gereklidir, değerlendirme amirleri ilgili kamu görevlisi ile istişare edip hangi konularda yetersiz olduğunu göstererek ya da iş dağılımında, işinde bir artma ya da azalma gibi bir şey varsa onları belirtici bir takım olguların görülebileceği bir bölümdür. Yarıyıldan iyidir gözden geçirilmesi.

-Yarıyıl değerlendirmesinin kamu görevlisi ile yüzyüze ve zamanında yapılması, performans değerlendirme sonucuna ilişkin itirazların da azalması sonucunu doğurabilir mi sizce?

-Tabii ki. Zamanında yapılan tespitler, uyarı ve ikazlar kayıt altına alındığında değerlendirme sürpriz olmuyor bu kez. Yargısız infaz durumu ortadan kalkar.

-Performans Değerlendirme formunda bu nasıl uygulanacağı, nasıl kayıt altına alınacağı, itiraz süreci ve şekli falan, birinci değerlendirme amiri ile ikinci değerlendirme arasında görüş ayrılığının şekli ve kaydı, bu sürecin takibi..hiç bir şey yok.

-Evet, aynen. Burda kamu görevlisi ile değerlendirme amirinin istişaresi daha iyi olur. Eğer formla ilgili değerlendirme yoluna gidersek hepsini çağırmak zorundayız. Mesela birisi çok sık erken ayrılıyor, çok sık saatlik izin kullanma talepleri oluyor, uyardın mı sen personelini? Düzilmesi için fırsat ve zaman verdin mi? Her ne kadar kamu görevlisi mesainin bilincinde olsa bile, amiri de kamu görevlisini uyarmak zorunda. Çözüm yolları çalışanla birlikte bulunmalı. Çözüm bulunamıyorsa o zaman yazılı işlem yapıp kayıt altına alınmalı. Örneğin üç yıl başarısız değerlendirilmiş bir kamu görevlisine kademe ilerlemesi düzenli olarak veriliyor. Bu durum Yasa'ya aykırı. Ya o verilen kademe ilerlemesi geri alınacak ya da form düzeltilecek. Çünkü formlar sonradan dolduruluyor. Değerlendirme amirleri bu konularda soru sormaktan ve bilgi almaktan imtina ediyorlar. Öğrenmekten kaçınılmamalı. Öte yandan sorgulamak iyidir

ama boşuna eleştiri mahiyetinde sorgulamak da doğru değildir. İki değerlendirme yeterlidir. Görevi kötüye kullanma ise zaten Yasa değerlendirme amirine yetkiyi vermiştir, maaşından kesersin veya diğer yasal uygulamalara gidersin. Bunlar da bir belge başarısız olduğuna dair.

-Bunlar hep aslında forma eklenmelidir.

-Aynen, aynen.

-Nasıl ki gördüğünüz kurslar ve eğitimler gibi aldığı disiplin cezaları ve uyarılar da. Belki Tüzükte bunları ayrıntılı işlemek lazım.

-Kesinlikle.

-Veya 2. Değerlendirme Amiri 1. Değerlendirme Amirinin görüşüne katılmadı, bu nasıl kayıt altına alınacak? Bir alt form mu olacak, bir tutanak mı olacak, iki satır yazı mı olacak, formda yok.

-Kesinlikle.

- Yani PGGY görevi tevdi edip süreci başlattı mı? Kaydı var mı? Kim kimin 1. Değerlendirme Amiri?

-Katılıyorum. Özellikle bu performans değerlendirme sonunda siz kamu görevlisine parasal karşılık veriyorsanız ya da kamu görevlisinin bir üst dereceye çıkmasına bu forma karşılık olarak tanıyorsanız, ileride bu formlar mahkemeye gittiğinizde belge yerine geçer. Şimdi örneğin ben başarısız değerlendirildiğim zaman hemen şunu söylerim: Hangi veriye göre? İddia ettiğin suçla ilgili uyardın mı? Yasal yaptırımları uyguladın mı? Ya da yetersizliğimle ilgili hangi işlem ve evrakla ilgili? Yapılan değerlendirmelerin somut veriye ve belgeye dayalı olması meselesi. Başarıyı ölçerken belge zorunluluğu var zaten alınan eğitimler, kurslar, v.s. başarısızlık da belgeye dayanmalıdır.

7-PDS ile öncesinde uygulanan Personel Sicil Değerlendirmesi Sistemi arasındaki temel farklılıklar nelerdir?

-En büyük farklılık sicilın gizli olması. Personelin bilgisi, katılımı ve onayı yoktur. İki tane amirin puanlaması ile yapılan bir sistem idi. Bu birincisi: Birisi şeffaf, birisi gizli. Diğer en büyük fark, ilgili personel değerlendirildikten sonra, kendisinin gelişim ihtiyacın belirlenip belirlenmeyeceğini dahi bilmiyordu. Hangi konuda yetersiz olduğunu dahi bilmiyordu. Bilmediği için de kendisine çeki düzen verme gibi bir durum olmuyordu. Eski sistemde de performanslar zamanında yapılmıyordu. Kamunun içerisinde olup da yönetici pozisyonunda bulunan, şimdi emekliye ayırmış olanlardan duyuyoruz bunları. Her şey gizli olduğundan dolayı bu durum bilinmiyordu sadece. Şimdi şeffaf. Şeffaflık, bir yönden de sistemi sorgular hale geldi. Bu da, konuşmamızın başlangıcında da söylediğim gibi sürecin zamanında başlamaması, otomatik terfi, otomatik barem ilerlemesi..yani bu performansı sadece bir araç olarak ortaya çıkardı. Bir amaç yapamadı. Amaçladığına da ulaşamadı. Ortak noktası nedir diye soracak olursanız ortak noktası boşu boşuna kağıt doldurmaktan başka hiç bir anlam ifade etmiyor. Ortak noktaları budur.

Ayrışan noktaları işte gizli-şeffaf, eğitimle ilgili, gelişimle ilgili, yetersizlikle ilgili bilgi sahibi olamaması kamu görevlisinin, burda her şeye sahip olması ama her

şeye sahip olmasına rağmen hiç bir şeyin ortada olmaması. Bunu da nereden görüyoruz: Hizmet içi eğitim planlarından. Baktığınız zaman orda gayet net planları görüyorsunuz ve eğitim planlarında mesleği ile ilgili...size bir örnek vereyim: Geçen seneki hizmet içi eğitim planına bir bakın, kurum içerisinde meslek içi eğitimle ilgili hiç bir talep yok. Yok denecek kadar az.

-Bu iki değerlendirme sisteminden hangisinin kullanılmasını tercih ederdiniz? Neden? Başka farklı bir sisteme ihtiyaç olduğunu düşünüyorsanız açıklayınız.

-Yeni bir sistem getirdiğiniz zaman, biraz da biz Akdeniz ülkesiyiz, eleştirmeyi çok severiz. Dünyanın dört dörtlük şeyini de yapsak mutlaka eleştirecek bir yönünü buluruz. Eleştirip zaman kaybetmek yerine mevcut sistemi kullanılabilir hale getirip bir an önce yasal düzenlemeleri yapmalıyız.

8-Değerlendirme Amirlerinin de personelce değerlendirmeye tabi tutulması söz konusu olsaydı PDS'ne ve Kamu Görevlilerinin performansına etkisi sizce nasıl olurdu?

-Bir tehdit unsuru olurdu. Beni kötü değerlendirirsen ben de seni kötü değerlendiririm. Değerlendirme Amirlerinin hiç bir zaman kamu görevlisini kötü olarak değerlendirdiğine inanmam ama kamu görevlisi istediği değerlendirme ile ilgili sonuç alamayınca bir tehdit unsuru oluşturacağına inanırım. Kamu görevlisine zaten itiraz hakkı verilmiş. Eğer değerlendirmenin adil olmadığına inanıyorsa itirazını yapsın ve neden adil bulmadığını belirtsin. Yani burda sistem tek taraflı gibi görünse de kamu görevlisi tarafından sorgulandığından dolayı da ve ikinci değerlendirme amiriyle..yani birbirini denetliyor bir nevi. Bu itiraz da bir nevi değerlendirme amirinin de değerlendirildiği bir durumdur bence. Yani objektif olmadığı, adil davranmadığı, doğru iş dağılımı yapmadığı..yani açıkça belirtebileceği bir yer.

-Görüşmeyi kabul edip araştırmama değerli katkılarda bulundunuz, teşekkür ederim.

EK-3: Başbakanlık Görüşme İzin Yazısı



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ BAŞBAKANLIĞI

Sayı : BBK.0.00-533.11-17-E.3586

15 Ağustos 2017

Konu : Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi
ve Süreci Hk.

Sayın Savaş ASVAROĞLU
1. Derece Kıdemli İdare Memuru

İlgi : 9 Ağustos 2017 tarihli yazınız.

Yüksek Lisans eğitiminize ilişkin "Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Süreci Hakkında Değerlendirme Amirlerinin Görüşlerinin Analizi" konulu tez çalışmanıza veri sağlamak üzere Başbakanlık Dairesi'nde Performans Değerlendirme Amirleri ile görüşme yapma talebinizi bildiren ilgi yazınız uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır

Olgun AMCAOĞLU
Müsteşar

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : MCPANNJRAUMHJYDVINC Evrak Takip Adresi: <http://dogrulama.ebys.gov.tr>
Selçuklu Caddesi No:3 99010
Lefkoşa

Bilgi için: İlgen ÖZKAN
3.D 2.Sınıf İdare Memuru
Telefon No:(392) 228 31 41-188

EK-4: Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı görüşme izin yazısı**KAMU HİZMETİ KOMİSYONU BAŞKANLIĞI**

Sayı :KHK/0/00/P.12720/17 - 1333
Konu :Yüksek Lisans Tez Çalışması.

17 Ağustos, 2017

Sn. Savaş Asvaroğlu
I. Derece Kıdemli İdare Memuru
KKTC Başbakanlığı
Lefkoşa

8 Ağustos, 2017 tarihli Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı'na muhatap dilekçeniz değerlendirilmiş olup Yüksek Lisans Tez çalışmanız kapsamında Kamu Hizmeti Komisyonu Başkanlığı'nda performans değerlendirme Amirleri ile görüşme yapmanız uygun görülmüştür.

Bilgi edinilmesini ve gereğini saygılarımla rica ederim.


Mehmet Gültekin
Kamu Hizmeti Komisyonu
Genel Sekreteri

EK-5: Personel Dairesi Müdürlüğü'nün görüşme izin yazısı

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
BAŞBAKANLIĞI
PERSONEL DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : PER.0.00-533.11-17-E.2511
Konu : Savaş Asvaroğlu'nun performans
değerlendirme sistemi ile ilgili görüşme
talebi hk.

24 Ekim 2017

Sayın Savaş ASVAROĞLU
(KKTC Başbakanlığı eliyle)
I.Derece Kıdemli İdare Memuru.

İlgi : 9 Ağustos 2017 tarihli ve 17-17 sayılı yazınız.

İlgi yazınız incelenmiştir.

Yakın Doğu Üniversitesi'nde devam etmekte olduğunuz yüksek lisans eğitimine ilişkin "Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Süreci Hakkında Değerlendirme Amirlerinin Görüşlerinin Analizi" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla Dairemizdeki değerlendirme amirleri ile görüşme yapma talebiniz uygun görülmüştür.

Ancak, değerlendirme amirleriyle yapacağınız görüşmede Dairemizin sahip olduğu ve kayıtlarında yer aldığı bilgi ve/veya belgeyi talep etmeniz halinde, söz konusu talebiniz 12/2006 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Yasası kapsamında yeniden değerlendirilecektir.

Bilgilerine ve söz konusu görüşmeyi yapmadan önce Dairemiz ile iletişime geçmenizi saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır

Nesligül ONUREL
Müdür

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

BAKANLIKLAR YOLU, SELÇUKLU CADDESİ NO:3 99010 Lefkoşa
Tel : 2286947 Fax: 2271765
Web : personel.gov.ct.tr

Bilgi için: Mustafa KENDİR
I.D.Kıdemli İdare Memuru

EK-6: Personel Dairesi Müdürlüğü'nün 2018 Mayıs ayı itibariyle kamuda çalışan persoel dökümü



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
BAŞBAKANLIĞI
PERSONEL DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı : PER.0.00-332.05-18-E.1232

22 Mayıs 2018

Konu : Bilgi talebi

Sayın Savaş ASVAROĞLU

İlgi : 17 Mayıs 2018 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ile bilimsel çalışmanız kapsamında kullanmak üzere Bilgi Edinme Yasası uyarınca, Dairemizden bilgi talep etmektesiniz.

Dairemiz tarafından hazırlanan bilgiler ekte tarafınıza sunulmaktadır.

Bilgilerine saygılarımla rica ederim.



e-imzalıdır

Nahide KAYAN ERASLAN
Müdür

Ek : Tablo

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulama Kodu : 8XUONGIPLAYQWOBVCNXL Evrak Takip Adresi: <http://dogrulama.ebys.gov.ct.tr>
BAKANLIKLAR YOLU, SELÇUKLU CADDESİ NO:3 99010 Lefkoşa
Tel : 2286947 Fax: 2271765
Web : personel.gov.ct.tr

Bilgi için: Ümrül TÖZÜN
İ.D.Kıdemli İdare Memuru

17.05.2018 TARİH İTİBARIYLA KKTC GENELİNDE;		
Kamu Görevlilerinin Kadro Sayısı		10,544
Kamu Görevlilerinin Münhal Kadro Sayısı (Müşavirler Dahil)		5,441
(Müşavir Sayısı:130)		
Öğretmen Kadro Sayısı		4,778
Öğretmen Münhal Kadro Sayısı		823
Toplam Daimi İşçi Kadro Sayısı		2,415
Münhal Daimi İşçi Kadro Sayısı		1,487
Sözleşmeli Personel Kadro Sayısı		392
Münhal Sözleşmeli Personel Kadro Sayısı		163
Geçici Personel Sayısı		1,009
Geçici İşçi Sayısı		1,431
Özelleştirme Yasası Taht. Kamuda Çal. Pers. Sayısı		434
Engellileri Koruma, Reh. Yasası Taht. Çal. Pers. Sayısı		286

EK-7: Performans Değerlendirme Tüzüğü

KAMU GÖREVLİLERİ YASASI

(7/1979, 3/1982, 12/1982, 44/1982, 42/1983, 5/1984, 29/1984, 50/1984, 2/1985, 10/1986, 13/1986, 30/1986, 31/1987, 11/1988, 33/1988, 13/1989, 34/1989, 73/1989, 8/1990, 19/1990, 42/1990, 49/1990, 11/1991, 85/1991, 11/1992, 35/1992, 3/1993, 62/1993, 10/1994, 15/1994, 53/1994, 18/1995, 12/1996, 19/1996, 32/1996, 16/1997, 24/1997, 13/1998, 40/1998, 6/1999, 48/1999, 4/2000, 15/2000, 20/2001, 43/2001, 25/2002, 60/2002, 3/2003, 43/2003, 63/2003, 69/2003, 5/2004, 35/2004, 20/2005, 32/2005, 59/2005, 10/2006, 44/2006, 72/2006, 3/2007, 57/2007, 97/2007, 11/2008, 23/2008, 34/2008, 54/2008, 82/2009, 48/2010, 3/2011 ve 13/2011 Sayılı Yasalar)

KAMU GÖREVLİLERİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME TÜZÜĞÜ

Madde 96 (4) Tahtında Tüzük

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu, Kamu Görevlileri Yasası'nın 96'ncı maddesinin (4)'üncü fıkrası uyarınca, aşağıdaki Tüzüğü onaylar.

Kısa İsim 1. Bu Tüzük, Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü olarak isimlendirilir.

24.4.2010

R.G.71

EK III

A.E.275

20.12.2012

R.G.210

EK III

A.E.665

BİRİNCİ KISIM**BİRİNCİ BÖLÜM****Genel Kurallar**

Tefsir

2. Bu Tüzükte, metin başka türlü gerektirmedikçe;

“Aday kamu görevlisi”; Yasa’nın 68’inci maddesi kapsamındaki kişileri anlatır.

“Asıl ve sürekli kamu görevlisi”; Yasa’nın 70’inci maddesi uyarınca asıl ve sürekli kamu görevine atanmış olan kamu görevlilerini anlatır.

“Birinci Değerlendirme Amiri”; Yasa’nın 93’üncü maddesinin (2)’nci fıkrasında kendisine verilen anlamı taşır.

“Form”; Bu Tüzüğün EK-l’inde yer alan Performans Değerlendirme Formu’nu anlatır.

“İkinci Değerlendirme Amiri”; Yasa’nın 93’üncü maddesinin (3)’üncü fıkrasında kendisine verilen anlamı taşır.

“Kamu görevlisi”; Yasa’da kendisine verilen anlamı taşır.

“Performans Gözden Geçirme Yöneticisi”; Yasa’nın 93’üncü maddesinin (4)’üncü fıkrasında kendisine verilen anlamı taşır.

“Yasa”; Kamu Görevlileri Yasası’nı anlatır.

İKİNCİ BÖLÜM**Amaç ve Kapsam**

Amaç

3. Bu Tüzüğün amacı, kamu görevlilerinin performanslarının değerlendirilmesi ve kamu görevlilerinin ihtiyaç duydukları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gelişimlerinin sağlanması amacıyla Performans Değerlendirme Sistemi’nin uygulama aşamalarını ve işleyişi ile Formun içeriğine ve doldurulmasına ilişkin kural ve esaslarını belirlemektir.

Bu Tüzük; değerlendirilecek kamu görevlileri açısından aday kamu görevlilerini, asıl ve sürekli kamu görevlilerini değerlendirecek

- | | |
|--------|---|
| Kapsam | 4. kamu görevlileri açısından ise tüm asıl ve sürekli kamu görevlileri ile tüm Üst Kademe Yöneticiliği yapan kamu görevlilerini kapsar; ve Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulama aşamalarını, işleyişini, Personel Dairesi'nin sistem içerisindeki rolü ve Formun içeriğine ilişkin kuralları kapsar. |
|--------|---|

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Değerlendirme Yılı ve Performans Değerlendirme Formu

- | | |
|--------------------------------|--|
| Değerlendirme Yılı | 5. Değerlendirme yılı bu Tüzükte belirtilen istisnalar dışında 1 Ocak ile 31 Aralık tarihlerini kapsar. |
| Performans Değerlendirme Formu | 6. Performans Değerlendirme Sistemi'nde değerlendirme; formun değerlendirme yılını kapsayacak şekilde mevzuata uygun olarak doldurulması ile gerçekleştirilir. |

İKİNCİ KISIM

BİRİNCİ BÖLÜM

Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları

Performans
Değerlendirme
Sisteminin
Aşamaları

7. Performans Değerlendirme Sistemi aşağıdaki aşamalardan oluşur:

(1) Performans Değerlendirme Süreci Performans Gözden Geçirme Yöneticisi tarafından Ocak ayının birinci haftasında kendi kurumu ile kendine bağlı olan Dairelerde ilgili mevzuat uyarınca Birinci Değerlendirme Amiri ve/veya İkinci Değerlendirme Amiri olarak görev yapacak olan astlarına; kurumlarının görev yetki ve sorumlulukları çerçevesinde belirlenen yıllık iş planları ve hedefleri doğrultusunda sürecin başlatılması ile ilgili talimat vermesi ile başlar. Performans Gözden Geçirme Yöneticisi Sürecin başlatılması ile ilgili yapılacak görüşme sırasında yukarıdakiler ışığında o yıl içerisindeki hedefler ve beklentiler ile ilgili amirlere bilgi vererek bu konuda mutabakata varır.

(2) Performans Gözden Geçirme Yöneticisi tarafından görevlendirilen amir kendi kurumunda, Bakanlık veya Dairesindeki Birinci Değerlendirme Amirlerini belirleyerek kendi kurum, Bakanlık veya Dairesindeki süreci başlatır. Belirlenecek Birinci Değerlendirme Amiri değerlendirilecek kamu görevlisinin kurumu içerisindeki en yakın hiyerarşik üstü olmalıdır.

Birinci ve İkinci Değerlendirme Amiri aynı kişi olamaz. Ancak, istisnai durumlarda kamu görevlisinin sadece bir değerlendirme amiri olabilir ve değerlendirmeyi yapan Birinci Değerlendirme Amiri olur. Performans Gözden Geçirme Yöneticisi de Birinci Değerlendirme Amiri olarak kamu görevlilerinin performansını değerlendirebilir. Her iki durumda da İkinci Değerlendirme Amirinin doldurması gereken kısımlar doldurulmaz.

(3) Kadronun Başlıca Amacının, Görevlerinin ve/veya Bireysel Hedeflerinin Belirlenmesi: Kamu görevlisi kadrosunun başlıca amacını ve kadrosunun gerektirdiği başlıca görevleri ve/veya bireysel hedeflerini belirleyerek formun 3'üncü Bölümüne kaydeder. Kaydedilen amaç ve görevler ve/veya bireysel hedefler Birinci Değerlendirme Amiri tarafından en geç Ocak ayının son iş gününe kadar kontrol edilerek onaylanır. Bu konuda anlaşmazlık çıkması halinde, bu tüzüğün 9'uncu maddesinin 1'inci fıkrası kuralları uygulanır.

Ancak, kamu görevine yeni atanan (aday) veya görevi değişen (nakledilen veya terfi eden) kamu görevlileri için kadronun başlıca amacı ve kadronun gerektirdiği başlıca görevler ve/veya bireysel hedeflerin listesi, atama veya görev değişikliği tarihinden itibaren en geç bir ay içinde oluşturulur. Ancak bu Tüzüğün, 12'nci maddesindeki istisnalar saklıdır.

(4) Yarı Yıl Performans Gözden Geçirme:

- (A) Performans Haziran ayında en az bir kez gözden geçirilir.

Ancak, kamu görevine yeni atanan (aday) veya görevi değişen (nakledilen veya terfi eden) kamu görevlileri için performans gözden geçirme, atama veya görev değişikliği tarihi ile Aralık ayı ortasında kalan bir zamanda yapılır. Ancak Tüzüğün 12'nci maddesindeki istisnalar saklıdır.

- (B) Yarı yıl performans gözden geçirmede görevler ve/veya bireysel hedeflerde, beklenmedik durumlar nedeniyle oluşan gerekli değişiklikler kamu görevlileri ile Birinci Değerlendirme Amiri tarafından gözden geçirilir.
- (C) Performansı engelleyen faktörleri giderici önlemler kamu görevlisi ile Birinci Değerlendirme Amiri arasında tartışılır ve saptanır.
- (Ç) Yarı yıl gözden geçirmede performansı veya görevleri ve/veya bireysel hedefleri etkileyen faktörler ve görevleri ve/veya bireysel hedeflerdeki değişiklikler mutabakata dayalı olarak, Birinci Değerlendirme Amiri tarafından formun 4'üncü Bölümüne kaydedilir.

(5) Yıl Sonu Performans Değerlendirmesi:

Birinci Değerlendirme Amiri en geç Aralık ayının son iki haftasında kamu görevlisinin genel performans değerlendirmesini aşağıdaki kriterler çerçevesinde kanıtlarla destekleyerek yapar.

- (A) Önceden mutabakat sağlanarak belirlenmiş olan görevleri ne derecede yerine getirdiği ve/veya bireysel hedeflere ne kadar ulaşıldığı tespit edilir.
- (B) Yıl sonu yapılan performans değerlendirmesi sonucunda kamu görevlilerinin başarı derecesi aşağıdaki kategorilere göre belirlenerek, formun 5'inci Bölümüne kaydedilir.

Kamu görevlisinin başarı derecelerini gösteren kategoriler:

- a) **Oldukça Başarılı:** Kamu görevlisinin, üstün bir performans sergileyerek, mutabakat sağlanan görevleri fazlasıyla yerine getirdiği veya hedefleri fazlasıyla aşmış olduğu ve/veya bunun yanında kurumunun gelişimine önemli katkı sağlayan faaliyetler üstlenerek başarılı olduğu ve verimliliği artıran fikirler ürettiği hallerdir.
- b) **Başarılı:** Kamu görevlisinin etkin bir performans göstermiş olduğu ve tüm görevleri ve/veya hedefleri çok az hata ile zamanında gerçekleştirdiği ve iyi bir standart tutturduğu hallerdir.
- c) **Tatmin Edici:** Kamu görevlisinin, beklenen hedeflere tam olarak ulaşamadığı, belirlenen görevleri sadece asgari düzeyde ortalamanın altında yerine getirdiği ve halen görevini öğrenmeye devam ettiği hallerdir.
- ç) **Başarısız:** Kamu görevlisinin, belirlenen hedeflere ulaşamadığı ve görevini kabul edilebilir bir seviyede yerine getirmede, görevini sürekli geç bitirip, düşük kalitede iş ortaya koyduğu ve sık sık hata yaparak başarısız olduğu hallerdir.

Yasa'nın 71'inci maddesi çerçevesinde olumsuz değerlendirilmiş olmak bu fıkra çerçevesinde "Başarısız" olarak değerlendirilmeyi gerektirir.

- (C) Yukarıdaki (B) bendi çerçevesinde derecelendirme yapılırken ilgili Kurumda veya Bakanlık veya Dairede çalışan ve değerlendirme sistemine dahil olan ve aşağıda belirtilen gruplar içerisinde yer alan personele kota sistemi uygulanır.

Grup 1. Yöneticilik Hizmetleri (Üst Kademe Yöneticisi Sayılmayan Diğer Yöneticiler) Sınıfında çalışan personel kendi arasında;

Grup 2. Aynı hizmet sınıfı ve aynı kadronun bütün derecelerinde çalışan tüm personel kendi arasında.

Kota Sistemine göre;

"Oldukça Başarılı" olarak değerlendirilecek personel ilgili grupta yer alan toplam personel sayısının %20'sini geçemez.

“Başarısız” olarak değerlendirilecek personel ilgili grupta yer alan toplam personel sayısının % 20’sini geçemez.

“Başarılı” veya **“Tatmin Edici”** olarak değerlendirilecek personel her iki derecelendirme birlikte olmak üzere ilgili grupta yer alan toplam personel sayısının %60’ından az olamaz.

Ancak, Personel Dairesi zorunluluk gerektiren durumlarda, ilgili kurumun gerekçelerini değerlendirerek kota sisteminin özünü bozmayacak şekilde oranları yeniden belirleyebilir.

(6) Kamu Görevlisinin Niteliklerinin Değerlendirilmesi:

Birinci değerlendirme amirleri, kamu görevlisinin niteliklerini EK-II’de belirtilen temel unsurları dikkate alarak değerlendirir. Değerlendirme aşağıda belirtilen şekilde derecelendirilerek formun 6’ncı Bölümüne kaydedilir. Amir derecelendirme ile ilgili görüşlerini formun açıklama kısmında belirtmelidir.

Derecelendirmede yer alan:

Kutu 1: Oldukça Başarılı

Kutu 2: Başarılı

Kutu 3: Tatmin Edici

Kutu 4: Başarısız

Kutu G/D (Geçerli Değil): Her iş için her niteliğin koşul olarak aranmadığı hallerde bu seçenek işaretlenir.

(7) Aday Kamu Görevlilerinin Değerlendirilmesi:

Aday olarak atanan kamu görevlileri içinde adaylık döneminin başlangıcından itibaren yılda bir ve her halükarda adaylık döneminin sona ermesinden bir ay önce kamu görevlilerinin başarı ve yeterlilik derecelerinin belirlenmesi için form doldurulur.

Aday kamu görevlileri için formun diğer bölümlerinin doldurulmasının yanısıra aşağıda belirtilen derecelendirme; Birinci Değerlendirme Amiri tarafından asaleten atanmasında aranacak olan standart seviyeye

ulaşıp ulaşmadığı ile ilgili olarak yapılarak formun 7'nci Bölümüne kaydedilir.

- (A) **Evet:** Aday kamu görevlisinin belirlenmiş olan hemen hemen tüm hedeflere ulaştığı ve/veya tüm görevleri yerine getirdiği ve kamu görevine intibak ettiği hallerdir.
- (B) **Ulaşılmaması Beklenebilir:** Aday kamu görevlisinin görevlerini hemen hemen tümünü yerine getirdiği ve/veya belirlenmiş hedeflerin bir çoğuna ulaştığı hallerdir.
- (C) **Ulaşmayacak Gibi:** Aday kamu görevlisinin belirlenmiş hedeflerin yarısından daha azına ulaştığı olduğu ve/veya görevlerinin çoğunu yerine getirmediği hallerdir.
- (Ç) **Hayır:** Aday kamu görevlisinin belirlenmiş hedeflerin hemen hemen hiçbirine ulaşmadığı ve kamu görevine intibak edemediği hallerdir.

Bu bölüm adayın 5'inci Bölümündeki yıl sonu genel performansı ve 6'ncı Bölümdeki nitelikleri dikkate alınarak doldurulur.

Yılda bir kez doldurulan formda “Ulaşılmaması Beklenebilir” veya “Ulaşmayacak” gibi seçeneklerden birinin işaretlenmesi gerekir. Ancak aday 1 yıllık süresini doldurmuşsa ve asıl ve sürekli kadroya atanması önerilecek ise formda “Evet” veya “Hayır” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, adaylık süresinin sona ermesinden bir ay önce doldurulan formda da “Evet” veya “Hayır” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi gerekmektedir.

- (8) **Kamu Görevlisinin Terfiye İlişkin Değerlendirilmesi:**
Asıl ve sürekli kamu görevlileri değerlendirme sürecinde bir üst dereceye terfi için de değerlendirilirler. Bu değerlendirme bir üst derecede verilecek görevleri yerine getirme konusunda aşağıda belirtilen dört seviyede yapılır.
 - (A) **Oldukça Yeteneklidir:** Kamu görevlisinin performansının oldukça başarılı olduğu ve üst derecenin gerektirdiği görevleri yerine getirme konusunda oldukça yetenekli olduğu hallerdir.
 - (B) **Yeteneklidir:** Kamu görevlisinin performansının başarılı olduğu ve üst derecenin gerektirdiği görevleri yerine getirme konusunda yetenekli olduğu hallerdir.

(C) **Terfi etmesi için yeteneğinin gelişmesine ihtiyaç duyulmaktadır:** Kamu görevlisinin performansının tatmin edici olduğu ve üst derecenin gerektirdiği görevleri yerine getirme konusunda yeteneğinin ve performansının gelişmesine ihtiyaç duyulduğu hallerdir.

(D) **Yetersizdir:** Kamu görevlisinin performansının başarısız olduğu ve üst derecenin gerektirdiği görevleri yerine getirme kapasitesine ulaşmadığı hallerdir.

Kamu görevlisinin Performans Değerlendirme formunun 5'inci Bölümdeki genel performansına ilişkin değerlendirmesi ile 8'inci Bölümdeki terfiye ilişkin değerlendirmesinin birbiriyle paralel olması gerekmektedir.

Birinci Değerlendirme Amiri tarafından yapılan değerlendirme, formun 8'inci Bölümüne kaydedilir.

Yasa'nın 73'üncü maddesi çerçevesinde olumlu değerlendirilmiş olmak bu fıkra çerçevesinde "Oldukça Yeteneklidir" veya "Yeteneklidir" şeklinde değerlendirmeyi gerektirir.

- (9) **Yıllık Gözden Geçirme Toplantısı:**
Birinci değerlendirme amiri tarafından değerlendirme tamamlandıktan sonra, personel ile birlikte gözden geçirme toplantısı en geç Ocak ayının ikinci haftasına kadar yapılır. Gözden geçirme toplantısında yıl içerisinde sergilenen performans ve nitelikler tartışılarak kamu görevlisinin gelişimine veya eğitimine yönelik herhangi bir ihtiyacının olup olmadığı belirlenmelidir. Gözden geçirme toplantısının sonuçları ve kamu görevlisinin geleceğe yönelik gelişim ve eğitim gereksinimleri formun 9'uncu Bölümüne kaydedilir.
- (10) **Değerlendirme Yılına Ait Eğitimler:**
Kamu görevlisi, yıllık değerlendirme toplantısından sonra değerlendirme yılı içerisinde elde ettiği akademik (önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora, üç yıllık üniversite öğrenimi ve benzeri) mesleki veya teknik veya orta öğrenimine ilişkin eğitimleri veya hizmetiçi eğitimleri veya kurs ile seminer, konferans ve benzeri eğitimleri formun 9 (A) Bölümünde belirtecektir. 9 (A) Bölümünde belirtilen her eğitim ile ilgili belge ilgili kurum tarafından aslı gibidir şeklinde tasdiklendikten sonra formun ekinde sunulmalıdır.

(11) Kamu Görevlisinin Değerlendirmeler Hakkındaki Görüşü:

Yıllık Gözden Geçirme Toplantısı sonrasında Birinci Değerlendirme Amiri tarafından imzalanan form kamu görevlisine, değerlendirmelere katılıp katılmadığı yönündeki görüşünü belirtmesi için iletilmelidir. Kamu görevlisi söz konusu değerlendirmelere katılıp katılmadığı yönündeki görüşünü en geç Ocak ayının üçüncü haftasına kadar formun 10'uncu Bölümünde belirtmelidir. Kamu görevlisinin yapılan değerlendirmeye itiraz etmesi durumunda Tüzüğün uyuşmazlıkla ilgili 9'uncu maddesi kuralları uygulanır.

(12) İkinci Değerlendirme Amirinin Görüşü:

En geç Ocak ayının üçüncü haftasına kadar kamu görevlisi tarafından imzalanan form İkinci Değerlendirme Amirine, değerlendirme sonucuna katılıp katılmadığı yönündeki görüşlerini belirtmesi için gönderilmelidir. İkinci Değerlendirme Amiri değerlendirmesi ile görüşlerini formun 11'inci Bölümünde belirtir.

İkinci Değerlendirme Amiri, genel performans, adaylık ve terfiye ilişkin değerlendirmelerden herhangi birine veya tümüne katılmaması durumunda, katılmaması ile ilgili nedenlerini ve kendisinin ilgili bölümdeki derecelendirmesini açıklama kısmında belirtmelidir. İkinci Değerlendirme Amiri tarafından performansla ilgili yapılan değerlendirme kamu görevlisinin performans değerlendirmesi olur.

Ancak, kamu görevlisinin sadece Birinci Değerlendirme Amiri olması durumunda performans ile ilgili yapılan değerlendirme kamu görevlisinin performans değerlendirilmesi olur. Kamu görevlisinin yapılan değerlendirmeye itiraz etmesi durumunda Tüzüğün uyuşmazlıkla ilgili 9'uncu maddesi kuralları uygulanır.

(13) Değerlendirme Sonucunun Kamu Görevlisine Bildirilmesi:

Olumlu veya olumsuz değerlendirilen kamu görevlilerine durum İkinci Değerlendirme Amiri tarafından bir yazı ile en geç Şubat ayının ilk haftasına kadar bildirilir. Olumsuz değerlendirilmiş olunan kamu görevlisinin Yasa'nın 96'ncı maddesi çerçevesinde itiraz etme hakkı vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

Performansın Gözden Geçirilmesi ve Uyuşmazlıkların Çözümü

- | | |
|--|---|
| Performansın
Gözden
Geçirilmesi | <p>8. (1) Performans Değerlendirme süreci, Performans Gözden Geçirme Yöneticisi tarafından takip edilir ve değerlendirme yılı içerisinde tamamlanması sağlanır.</p> <p>(2) Performans Gözden Geçirme Yöneticisi;</p> <p style="padding-left: 20px;">(A) Değerlendirmenin adil ve tutarlı olup olmadığını ve gerçek performansa göre yapılıp yapılmadığını saptar.</p> <p style="padding-left: 20px;">(B) Yapılan değerlendirmenin belli kanıtlarla desteklenip, desteklenmediğini kontrol eder.</p> <p>(3) Yukarıda (2)'nci fıkrada belirtilen unsurlara uyulmadığını saptayan Performans Gözden Geçirme Yöneticisi, bu durumu, kamu görevlisini değerlendiren Amirlerin performans değerlendirmelerinde dikkate alır.</p> <p>(4) Performans Gözden Geçirme Yöneticisi, performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkan ciddi anlaşmazlıkların çözülmemesi halinde bu Tüzüğün 9'uncu maddesinde belirtilen sürece uygun olarak çözüm sağlar ve Birinci ve İkinci Değerlendirme Amirleri arasında fikir birliğine varılamaması durumunda adil ve gerçekçi olan kararı verir.</p> |
| Uyuşmazlık
Halinde
Uygulanacak
Olan Süreç | <p>9. (1) Kamu görevlisi ve Birinci Değerlendirme Amiri arasında kamu görevlisinin görev ve/veya bireysel hedeflerine ilişkin uyuşmazlık çıkması halinde konu çözüm bulunması amacıyla İkinci Değerlendirme Amirine iletilir. Konu hakkındaki nihai kararı İkinci Değerlendirme Amiri verir.</p> <p style="padding-left: 40px;">Kamu görevlisinin sadece bir değerlendirme amiri varsa, konu, Performans Gözden Geçirme Yöneticisine iletilir. Konu hakkındaki nihai kararı Performans Gözden Geçirme Yöneticisi verir.</p> <p style="padding-left: 40px;">Kamu görevlisinin Birinci Değerlendirme Amiri ile Performans Gözden Geçirme Yöneticisi aynı kişi ise, Birinci Değerlendirme Amiri olarak verdiği karar nihaidir.</p> <p>(2) Yıl sonu genel performans değerlendirmesine ve/veya formun diğer bölümlerine ilişkin bir anlaşmazlığın</p> |

yaşanması halinde, kamu görevlisi Birinci Değerlendirme Amirinin görüşlerine katılmadığı hususları Formun 10'uncu Bölümüne kaydeder ve bu hususları Birinci Değerlendirme Amiri ile görüşerek uyuşmazlığı çözmeye çalışır. Uyuşmazlığın bir hafta içerisinde çözülmemesi durumunda konu İkinci Değerlendirme Amirine taşınır.

Kamu görevlisinin sadece bir değerlendirme amiri varsa, konu Performans Gözden Geçirme Yöneticisine iletilir. Konu hakkındaki nihai kararı Performans Gözden Geçirme Yöneticisi verir.

Kamu görevlisinin Birinci Değerlendirme Amiri ile Performans Gözden Geçirme Yöneticisi aynı kişi ise, Birinci Değerlendirme Amiri olarak verdiği karar nihaidir.

- (3) İkinci Değerlendirme Amiri, kamu görevlisinin görüşlerini dikkate alarak Birinci Değerlendirme Amirinin görüşlerine katılıp katılmadığı yönündeki görüşlerini Formun 11'inci bölümünde belirtir.

İkinci Değerlendirme Amirinin, Birinci Değerlendirme Amirinin görüşüne katılması durumunda değerlendirme geçerli sayılır.

- (4) İkinci Değerlendirme Amiri, Birinci Değerlendirme Amirinin görüşlerine katılmadığını belirtmesi durumunda anlaşmazlık, çözümlenmesi amacıyla ilgili Performans Gözden Geçirme Yöneticisi'ne taşınır.
- (5) Performans Gözden Geçirme Yöneticisi, performans değerlendirme sürecinde, uyulması gereken tüm kurallara uyulmadığına kanaat getirirse sürecin tekrar başlatılması yönünde karar verebilir.
- (6) Performans Gözden Geçirme Yöneticisi'nin uyuşmazlık konusunda vermiş olduğu karar nihai karar olup, kamu görevlisi, birinci değerlendirme amiri ve ikinci değerlendirme amirini bağlayıcı niteliktedir ve düzenleme bu yönde yapılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yetkili Kurum

Performans Değerlendir- me Sürecinin Yürütülme- sinde Yetkili Kurum	10. Performans değerlendirme sürecinin yürütülmesinde Personel Dairesi yetkili kurumdur. Personel Dairesi'nin yetkileri ve görevleri şunlardır: (1) Yıllık performans değerlendirme zaman çizelgelerini hazırlama, yayınlama ve hatırlatma yapmak; (2) Performans Değerlendirme Formu ve ihtiyaç duyulan diğer yol gösterici materyallerin hazırlanmasını ve dağıtımını yapmak; (3) İlerleme raporları talep edilmesi, düzeltici önlemler alınması ve sürecin denetimini yapmak; (4) Performans yönetim ve değerlendirme politikaları geliştirmek ve kurumlara rehberlik etmek; (5) Değerlendirme Amiri olarak görev yapacakların eğitilmesi, sistemin benimsetilmesi ve uygulamalarının sağlanması çalışmalarını yapmak; (6) Performans değerlendirme süreci aşamasında ortaya çıkacak sorunlara çözüm üretmek, uyuşmazlıklarla ilgili sorunların çözümlenmesinde rehberlik etmek ve bu Tüzüğün özüne ve temel prensiplerine uygun olarak uygulanmasını sağlamak; (7) Kamu hizmetinde temel nitelikler hususunda oluşan gelişim ihtiyaçlarını gözlemlemek ve önceliklendirmek; (8) Performans değerlendirme sonuçları ve süreç ile ilgili istatistikleri toplama, karşılaştırma ve yayımlamak.
--	---

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanacak Diğer Kurallar

Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınacak Hususlar	11. Kamu görevlisinin Performans Değerlendirmesi yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilir, (1) Önceden tahmin edilmeyen engellere, (2) İş yükünde öngörülmemeyen değişikliklere, (3) Kamu görevlisinin hastalık nedeniyle işe devamsızlığına, (4) Kamu görevlisinin özel durumlarına, ve (5) Yapılan Performans Değerlendirmesinin adil, objektif ve kanıta dayalı olmasına.
--	---

Nakil, Terfi, Ödeneksiz İzin, Sendikal İzin ve Hastalık İzinlerinde Uygulanacak Kurallar	12. Performans değerlendirme süreci içerisinde, kamu görevlisinin başka bir kadroya nakil veya terfi ettirilmesi halinde yıl sonu değerlendirmesi, kamu görevlisinin nakil veya terfi ettirildiği tarihten sonraki süreçteki performansına bakılarak ve nakil veya terfi ettirildiği tarih baz alınarak yapılır. Değerlendirme yılı nakil veya terfi ettirildiği tarih ile 31 Aralık sürecini kapsar.
---	---

Kamu görevlisinin nakil veya terfi ettirildiği kadro amaçları bakımından yeni bir performans değerlendirme süreci başlatılır ve yeni bir form doldurulur.

Kamu görevlisinin terfiden önce doldurulan Performans Değerlendirme Formu Kamu Hizmeti Komisyonu'na gönderilecek son üç yıllık Performans Değerlendirme Formlarının sonuncusu olur. Ocak ve Şubat aylarında yapılacak terfilerde ise yeni Performans Değerlendirme Formu doldurulmaz, bir önceki yıl için doldurulan form, kamu görevlisinin sonuncu Performans Değerlendirme Formu olur.

Ancak terfinin 30 Eylül tarihinden sonra gerçekleşmesi halinde o yıl için yeni bir form doldurulmaz ve değerlendirme mevcut form çerçevesinde yapılır.

Nakilin ise 30 Eylül tarihinden sonra gerçekleşmesi halinde, eski kurumunda başlatılan performans değerlendirme süreci sonlandırılır ve o yıl için yeni bir form doldurulmaz.

Ancak kamu görevlisinin ödeneksiz izin veya sendikal izin veya altı aydan uzun süren hastalık izni nedeniyle görevi başında bulunmadığı süre için performans değerlendirme formu doldurulmaz ve herhangi bir işlemde kamu görevlisinin sicil raporu veya performans değerlendirmesi dikkate alınır.

Formun
Muhafazası ve
Gönderilecek
Kurumlar

13. Süreç tamamlandıktan sonra her kamu görevlisi için doldurulan Form, kamu görevlisinin özlük dosyasında muhafaza edilir ve bir kopyası en geç Şubat ayı sonuna kadar Personel Dairesine gönderilir. Ayrıca aday olarak atanan kamu görevlileri için bir yılın sonunda ve adaylık süresinin sona ermesinden bir ay önce doldurulan formların bir kopyası Kamu Hizmeti Komisyonuna gönderilir. Asıl ve sürekli kamu görevlilerinin yükselmelerinden önce son 3 yıllık formların kopyaları Kamu Hizmeti Komisyonuna gönderilir. Olumsuz değerlendirilmiş olan kamu görevlilerinin formlarının bir kopyası da Kamu Hizmeti Komisyonuna gönderilir.

ÜÇÜNCÜ KISIM

Son Kurallar

Yürürlükten
Kaldırma

2 Haziran 2008

R.G.99

14. Bu Tüzüğün yürürlüğe girmesiyle, Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü, bu Tüzük tahtında yapılmış olan işlemlere halel gelmeksizin yürürlükten kalkar.

Ancak, yürürlükten kaldırılan Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü uyarınca yapılmış olan herhangi işlemin geçerliliği etkilenmez.

EK III

A.E.421

Yönetmelik
Hazırlanması

15. Bu Tüzüğün, yürütülmesini sağlamak ve Performans Değerlendirme sürecinde uygulanacak kurallara açıklık getirmek amacı ile Başbakanlıkça hazırlanıp, Bakanlar Kurulunca onaylanacak bir yönetmelik çıkarılabilir.

Geçici Madde

1. Bu Tüzüğün yürürlüğe girdiği yıl ilk uygulama yılı olarak kabul edilerek, Tüzüğün 7'nci maddesinin (1)'inci fıkrası uyarınca Ocak ayının ilk haftasında başlayacak olan Performans Değerlendirme süreci bu Tüzüğün yürürlüğe girdiği tarihten itibaren başlatılır ve süreç ile ilgili tarihler ilk uygulama yılı için Personel Dairesi tarafından belirlenir.

Yürütme Yetkisi

16. Bu tüzük, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Başbakanlığı tarafından yürütülür.

Yürürlüğe

Giriş

17. Bu Tüzük, Resmi Gazete'de yayımlandığı tarihten başlayarak yürürlüğe girer.

20.12.2012-RG.**210-EK III- AE 665****Sayıli Değişiklik****Tüzüğünün****Yürürlüğe Giriş****Maddesi:**

Yürürlüğe Giriş: 7.

Bu Tüzük, 1 Ocak
2013 tarihinden
başlayarak
yürürlüğe girer.

Bu Tüzük, 1 Ocak 2013 tarihinden başlayarak yürürlüğe girer.

EK-8: Performans Değerlendirme Formu

EK-1



ÖNEMLİ NOT : Performans Değerlendirme Formu'nu doldurmadan önce Kamu Görevlileri Performans Değerlendirme Tüzüğü'nü okuyunuz.

1 Kamu Görevlisine Ait Bilgiler (Bu bölüm Birinci Değerlendirme Amiri tarafından doldurulacaktır.)												
Adı Soyadı						KKTC Kimlik No.						
İstihdam Şekli						Hizmet Sınıfı						
Kadro Adı ve Derecesi												
Bakanlık/Kurum						Daire/Birim				İlçe		
Şu andaki göreve başlama tarihi						Gün	Ay	Yıl				

2 Değerlendirme Yılı
Değerlendirme Yılı 'dan 'a kadar.

3 Kadronun Başlıca Amacı (Bu bölüm Kamu Görevlisi tarafından doldurulacaktır.)

Kadronun başlıca görevleri ve/veya bireysel hedeflerin listesi

.....

Onaylanmıştır
Birinci Değerlendirme Amiri

4 Yarıyıl Performans Gözden Geçirme (Bu bölüm Birinci Değerlendirme Amiri tarafından Haziran ayında doldurulacaktır.)

5 Kamu Görevlisinin Yıl Sonu Genel Performansının Değerlendirilmesi

Dönem içinde verilen görevlerin ve öngörülen bireysel hedeflerin yerine getirilmesine ilişkin genel performansın değerlendirilmesi:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Oldukça Başarılı | ☐ |
| 2. Başarılı | ☐ |
| 3. Tatmin edici | ☐ |
| 4. Başarısız | ☐ |

Genel Performans Notuna İlişkin Ek Görüşler

.....

.....

.....

.....

6 Kamu Görevlisinin Niteliklerinin Değerlendirilmesi

NİTELİKLER	Derecelendirme				
	Oldukça Başarılı	Başarılı	Tatmin Edici	Başarısız	Geçerli Değil
1. Problem çözme ve sonuca ulaşma Açıklamalar:					
2. İletişim becerileri (konuşma, yazma, sunum... gibi) Açıklamalar:					
3. Hizmet Alıcılara odaklanma Açıklamalar:					
4. Sürekli gelişim Açıklamalar:					
5. Takım çalışması Açıklamalar:					
6. Kaynakların (Fiziki, mali ve insan kaynakları) etkin bir şekilde yönetilmesi Açıklamalar:					
7. Disiplin Açıklamalar :					
8. Sadece Yönetici Kamu Görevlileri için: Liderlik Açıklamalar:					

7 Adaylık (Aday kadrodaki çalışanlar için doldurulacaktır.)

Aday kadrodaki çalışanın davranış ve performansı asaleten atanmasında aranacak olan standart seviyesine ulaştı mı?

- 1- Evet ☐
- 2- Ulaşması Beklenebilir ☐
- 3- Ulaşmayacak Gibi ☐
- 4- Hayır ☐
- ☒ Uygun olanı işaretleyiniz.

8 Kamu Görevlisinin Terfiye İlişkin Değerlendirilmesi

Bir üst derecede verilecek görevleri yerine getirme konusunda

1. Oldukça yeteneklidir ☐
2. Yeteneklidir ☐
3. Terfi etmesi için yeteneğinin gelişmesine ihtiyaç duyulmaktadır ☐
4. Yetersizdir. ☐
- ☒ Uygun olanı işaretleyiniz.

9 Yıllık gözden geçirme toplantısının sonuçları ve kamu görevlisinin geleceğe yönelik gelişim ve eğitim gereksinimleri.

- A) Değerlendirme yılı içerisinde alınan eğitimler (Her türlü akademik, mesleki veya teknik veya ortaöğrenime ilişkin eğitimler, hizmetiçi eğitimler, kurs ve seminerler, konferans ve benzeri eğitimler. Belirtilen her eğitim ile ilgili belge ek'te sunulmalıdır.)

İsim ve İmza

Birinci değerlendirme amiri

Tarih _____

10 .Kamu görevlisinin yukarıda ulaşılan değerlendirmeye katılıp katılmadığı yönündeki görüşü

KATILIYORUM ☐
KATILMIYORUM ☐

İsim ve İmza

Kamu Görevlisi

Tarih _____

11 İkinci değerlendirme amirinin genel performans, nitelik, adaylık ve terfiye ilişkin değerlendirmesi

A) 5.,6. ve 8. Bölümlerdeki genel performans, nitelik ve terfiye ilişkin değerlendirmeye

KATILIYORUM ☐
KATILMIYORUM ☐

B) Aday kamu görevlisinin 7. bölümündeki performans değerlendirmesine

KATILIYORUM ☐
KATILMIYORUM ☐

A ve B kısımlarına ilişkin görüşler

İsim ve İmza

İkinci Değerlendirme Amiri

Tarih _____

Savaş MA Thesis

ORIGINALITY REPORT

7 %

SIMILARITY INDEX

6 %

INTERNET SOURCES

2 %

PUBLICATIONS

2 %

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

www.mebnet.net

Internet Source

1 %

2

www.personel.gov.ct.tr

Internet Source

1 %

3

Submitted to Beykent Universitesi

Student Paper

1 %

4

docs.neu.edu.tr

Internet Source

1 %

5

mevzuat.kamunet.net

Internet Source

<1 %

6

www.ktschb.com

Internet Source

<1 %

7

www.kktckamusen.org

Internet Source

<1 %

8

ÖZGÜR, Bünyamin. "Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirmesi (Yeni Bir Model)", Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2008.

Publication

<1 %