

KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Murat Akçakaya*

Özet

Çok yönlü ve büyük bir değişimin yaşandığı günümüzde örgütler yok edici bir rekabet ortamında bulunuyorlar. Küresel rekabet şartlarında tüm yönetimsel ve örgütsel faaliyetlerin merkezinde insan bulunmaktadır. İkame edilemeyen tek kaynak olan nitelikli insana olan ihtiyaç, bilgi çağında daha da artmıştır. Pek çok problemle karşı karşıya bulunan kamu yönetimlerinin daha hızlı, kaliteli, verimli ve rasyonel hizmet sunmasını sağlamak amacıyla kamuda birçok reform yapılmaktadır. Özel sektör performansına ulaşması istenen kamu yönetimlerinde en çok rastlanan sorunlardan biri de nitelikli insan kaynakları eksikliği ve ölçülebilir, belirli, net performans kriterlerinin olmamasıdır. Kamu yönetimlerini yeniden düzenleme çalışmaları da buna paralel olarak örgütlerin insan kaynakları ve performansları üzerine yoğunlaşmıştır.

Anahtar Kavramlar: Performans, performans yönetimi, performans değerlendirme, kamu yönetimi, kamu yönetiminde performans kriterleri.

Abstract

Nowadays when versatile and big metamorphosis is experienced, the organizations exist in a suicidal competitive environment. Human being is at the center of all administrative and organizational activities under the global competitive conditions. The need for qualified people, who are the unique source that may not be substituted, increases gradually in the information age. Many reforms are made in the public enterprises in order to provide the fast, quality, productive and rational services by public administrations which face with many problems. One of the problems, which are mostly faced in the public administrations that are desired that they reach to the private sector's performance, is the lack of qualified human resources and lack of measurable, certain, net performance criteria. Studies on rearranging the public administrations have focused on the human resources of the organizations and their performances in paralleling to this.

Key Words: Performance, performance management, performance evaluation, public administration, performance criterions in public administration.

GİRİŞ

Teknolojiden yönetime, bilimden ekonomiye, siyasetten iletişime, pek çok alanda büyük ve kökten bir değişim yaşanmaktadır. Gerek özel gerekse kamu sektöründe her gün yeni bir teknik, yeni bir kavram, farklı bir anlayış,

* Yrd. Doç. Dr. Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü. akcakaya76@hotmail.com

değişik bir yaklaşım ortaya çıkmakta; eski ve günün ihtiyaçlarına cevap vermekten uzaklaştığı düşünülen, popülerliğini yitiren anlayış ve yapılara alternatif olabilecek değişik yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bu hızlı değişim ve dönüşümden kamu yönetimi de etkilenmektedir. 1970'lerin sonlarından itibaren, İngiltere'nin başını çektiği gelişmiş batı ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri, kamu yönetimlerini yeniden düzenleme ve değerlendirmeye (paradigma değişimi boyutunda) başlamışlardır. 1980'li yıllar, kamu yönetimleri için köklü ve temelden bir dönüşümün başladığı dönemdir. Bu dönem, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına eleştirilerin arttığı ve kamu yönetimlerini yeniden düzenleme çalışmaları doğrultusunda yeni anlayış, kavram, teknik ve yaklaşımların ortaya çıktığı bir sürecin başlangıcı olmuştur.

Çağdaş kamu yönetimi hareketinin getirdiği ciddi ve yeni yaklaşımlardan biri de performans kavramıdır. Eski dönemde kamu yönetiminin çalışması (ya da verimliliği) girdilerle (yani çalışan insan sayısı ve ayrılan bütçeyle) ve bunların ortaya koyduklarıyla (çıktılar) değerlendirilip ölçülürken, yeni yaklaşımda eylemden ortaya çıkan somut yarar ve sonuçlar giderek en belirgin kriter olmaya başladı. Bu yaklaşım da karmaşık yönleri olan performans endişesini odağa yerleştirdi. Bu gelişme ise performansın nasıl ölçüleceği, performans ölçütlerinin neler olması gerektiği, performansla bütçe arasındaki ilişkilerin nasıl düzenleneceği gibi ciddi soruları ortaya çıkardı.

Performans yönetimi; çalışanları kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme vb. aşamalardan oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. İyi bir performans yönetimi için; yazılı, kesin, ölçülebilir, zamanı belli, ulaşılabilir, esnek, yetkiyle uyumlu performans standartlarına ihtiyaç vardır.

Kamuda performans ölçümü ve denetlenmesi oldukça komplekstir. Performans sonuçları, verimliliği, hizmet kalitesini, vatandaş memnuniyetini yakından etkilemektedir. Kamu yönetimleri tarafından sunulan hizmetlerin ölçülebilirliği konusunda ciddi ve haklı bazı endişeler bulunmaktadır. Gerçekten de, pek çok kamu hizmetini girdi-çıktı analiziyle değerlendirmek, yani sayısallaştırmak zordur. Etkili, verimli ve rasyonel bir performans değerlendirmesi için kamu hizmetlerinin ölçülebilir hale getirilmesi gerekir.

Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılacak başlıca kriterler; kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti olarak değerlendirilebilir. Kişisel performans kriterleri ise; çalışanın yaptığı işin kalitesi, yenilikçilik, yaratıcılık, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı, liderlik yeteneği, dürüstlük, problem çözme, uyum ve esneklik, potansiyel olarak sayılabilir.

Performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar ise şöyle sıralanabilir: Ücret yönetimi, teknik becerilerin geliştirilmesi, eğitim ihtiyacının

belirlenmesi, mesleki gelişim, kariyer yönetimi, kişisel gelişim, örgütsel etkinliği artırma, stratejik planlama, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme.

Bu çalışmada, kamu yönetimlerini yeniden düzenleme çalışmaları paralelinde ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan birisi olan performans yönetimi üzerinde durulacak ve kamu örgütlerinde her geçen gün gittikçe artan hız, kalite, verimlilik, vatandaş memnuniyeti, maliyet ve israfların önlenmesi kaygılarının giderilmesi noktasında, kamu hizmetlerinde performans kriterleri belirlenmeye çalışılacaktır.

GENEL OLARAK PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans Kavramı

Performans kelimesi İngilizce kökenli bir kelime olup dilimize “icra etme, yapma, etme, ifa” olarak tercüme edilmiş ve zaman zaman başarı, başarmak kavramları ile özdeşleştirilmiştir.

Performans çeşitli kaynaklarda farklı tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

“Performans genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, bir başka deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleri ile belirleyen bir kavramdır”.¹ “Başka bir ifade ile belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir”²

Genel kabul gören tanıma göre performans, “bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır”³. Performans kavramı, en geniş anlamı ile “belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından ortaya koyan bir kavramdır”⁴. Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Sonuçların değerlendirilmesi performans yönetiminin amaçları arasında yer alır.

İşletme yönetiminde başarı (performans değerlendirme veya personel değerlendirme), yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla iş görene

¹ H. Mehmet Songur (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın, s.1.

² DPB (1998), *Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi, Değerlendirme*, Ankara, s.18.

³Melih Baş ve Ayhan Artar (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara: MPM Yayınları, s.13.

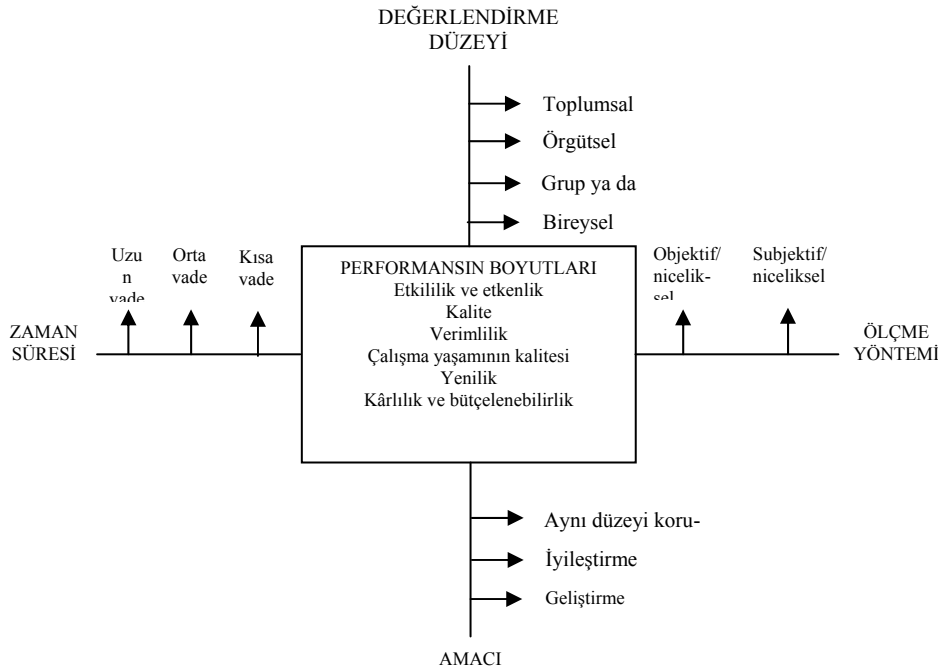
⁴ Zuhul Akal (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.1.

ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur.⁵

Başarı değerlendirme; İş görenlerin iş yerindeki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecidir.⁶ Performans değerlendirme, en genel hatları ile kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir. İşletmede çalışan her bir iş görenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir.

Performans, Şekil 1’de de görüldüğü gibi değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi bakımından ele alınabilen ve çeşitli boyutları içeren bir kavramdır.⁷

Şekil 1. Performansın Anlamı⁸



⁵ İlhan Erdoğan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın., s.154.

⁶ Öznur Yüksel (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, s.162.

⁷ A.D. Szilagyı (1981), *Management and Performance*, Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, s.38-40.

⁸ **Kaynak:** Szilagyı, A.D. (1981), a.g.e., s. 39.

PERFORMANS DEĞERLEMESİ KAVRAMI

Yönetimin aktif elemanı olan insan faktörünün etkin ve verimli kullanılması ile örgütlerin başarısı artırılabilir. Personelin etkin ve verimli kullanılabilmesi için her personelin örgüt amaçlarına yaptığı katkının, doğru tekniklerle ve objektif kriterlere uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerin etkinliği, üyeleri olan bireylerin performanslarının bir türevidir.⁹ İşletme yönetimlerinin temel görevi, örgütsel amaçları maksimum düzeyde gerçekleştirmektir. Başarının kriteri ve düzeyi, yönetimin performans değerlendirme konusundaki anlayışına göre şekillenir. İşletmelerin varlığı ve sürekliliği büyük ölçüde bu anlayışın doğruluğuna ve geçerliliğine bağlıdır.¹⁰

Literatürde “başarım değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “iş gören boylandırma”, “personel değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “tezkiye” ve “sıcil” gibi kavramlarla ifade edilen performans değerlendirme, en kısa tanımlamayla “personelin içindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir.”¹¹

Değişik kaynaklarda performans değerlendirme şu şekilde tanımlanmaktadır;

- Kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir.¹²
- Çalışanların yeteneklerini, potansiyel güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.¹³
- Çalışanların performanslarını değerlendirerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan bir süreçtir.¹⁴

Performans değerlendirme ‘bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirme için yapılan çalışmaların organizasyonudur’ veya ‘kişinin işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemidir’ şeklinde tanımlanabilir. İşgörenin, verimliliğe katkıda bulunan çıktısının ölçülmesine performans değerlendirme denir¹⁵

⁹ Doğan Canman (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE Yayınları, s.2.

¹⁰ Zuhul Akal (1998), a.g.e., s.5

¹¹ L.R. Mathis ve H.J. Jackson (1988), *Personel/Human Resource Management*, 6th ed., USA: West Publishing Comp., s.299; Ramazan Geylan (1991), *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Matbaası, s.190; Halil Can-Ahmet Akgün-Şahin Kavuncubaşı (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, s.173.

¹² Cahit Tutum (1979), *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları,, s.152.

¹³ İsmail Durak Ataay (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, s.234.

¹⁴ Daft, L.Richard (1991). *Management*, 2nd Ed., USA: HBJ Press.

¹⁵ Daft a.g.e., s.353.

¹⁶ www.cvtr.net/makale/performans/performansmenu.htm.

Personelin verimliliğinin ölçülmesi performans değerlendirmesidir¹⁶

Performans değerlendirmesi personelin, organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.

Performans değerlendirme kişinin işteki performansı, başarıllığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir¹⁷

Başarı değerlendirmesi kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir¹⁸

Performans değerlendirme örgütlerde adil ödül dağıtımını sağlama çalışanlara yüksek performans göstermeye motive etme, örgütü bir bütün olarak geliştirecek değerlendirme sistemi kurabilmenin yanında ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde, personel seçim sisteminin geçerliliğinin kanıtlanmasında önemli bir bilgi kaynağıdır¹⁹

Verilen tanımlardan hareketle, performans değerleme sistemlerini çok yönlü, dinamik ve objektif kriterlere dayanan bir süreç olarak ele almak gerekir. Buna paralel olarak performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar şöyle sıralanabilir. (www.insankaynaklari.com) : Ücret yönetimi, teknik becerilerin geliştirilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, mesleki gelişim, kariyer yönetimi, kişisel gelişim, örgütün etkinliğini artırma, sözleşme, yenileme veya işten çıkarma, stratejik planlama, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme.

Performans Kriterleri

Performans değerleme sistemi içinde iş görenlerin performanslarının nasıl ölçüleceği ya da bu ölçüm esnasında hangi kriterlerin belirleyici olacağı konusu, performans değerlemesinin en önemli sorun alanlarının başında gelmektedir. Kriterlerin seçimi ile performans değerlemesinin başarısı arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır. Bu sebeple değerlemeciler ilk olarak performans değerleme kriterlerini akılcı bir biçimde tespit etmek durumundadırlar. Performans standardı şeklinde de adlandırılabilen bu kriterler büyük ölçüde, bir işin etkili biçimde yapılabilmesi için gereken koşulların belirlenmesidir. Bu noktada neyin-nasıl başarıldığı gündeme geleceğinden, her iş görene konuyla ilgili yeterli düzeyde açıklama yapılmalıdır. Performans değerleme uygulamaları ile arzu edilen sonuçları elde

¹⁶ Osman Telimen (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul: İTİA. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, s.57

¹⁷ Doğan Canman(1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, s.146.

¹⁸ Dursun Bingöl (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, s.169.

¹⁹ İsmet Barutçugil (2002), *Performans Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.179.

edebilmek için, değerlendirme kriterlerinde şu özelliklerin bulunmasına dikkat etmek gerekir:²⁰

• **Geçerlilik:** Geçerlilik, kullanılan performans değerlemesi kriterlerinin toplumsal, örgütsel ve kişisel düzeyde bazı önemli amaçların başarılı biçimde gerçekleştirilmesine hizmet etmesiyle ilgili olması gerektiğini ifade eder. Performans değerlemesi sonucunda ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, bu kişilerin örgütsel amaçlara yaptığı katkı farklılıklarını ölçebilmelidir. Kriterler ve ölçümler önyargılı ve önemsiz durumları ifade etmemelidir.

• **Güvenilirlik:** Performans kriterleri doğru ölçümler için nispeten kararlı ve hassas özellikler gerektirir. Bu durum aynı zamanda, farklı zamanlarda farklı kişilerce yapılan ölçümlerin aynı ve hiç değilse benzer sonuçları vermesi şeklinde de algılanmalıdır.

• **Çok boyutluluk:** Etkin bir iş performansı kaçınılmaz şekilde teknik yetenek, kişisel yetenek, planlama yapabilme, organizasyon becerisi ve motive edebilme gibi farklı boyutların çoğunu ustalıkla içermelidir. Performans değerlemesinin başarısı büyük ölçüde bununla ilgilidir. Performans-taki her kritik nokta ayrı ayrı ölçülebilmelidir.

• **Kullanışlılık:** Kullanışlılık karar alma noktasında, kullanılan kriterlerin uygun, akla yatkın ve kabul edilebilir sonuçlar vermesini ifade eder. Kullanışlılık basitlik olarak ta algılanabilir. Performans değerlemesinde kullanılan standartlar, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır.

Belirlenen bu özellikleri taşıyacak performans değerlendirme kriterlerinin elde edileceği en önemli kaynak iş analizleri, iş tanımları ve personelin nitelikleridir. Her işin öğelerini ve çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ifade eden iş analizleri ile bunun neticesinde ortaya çıkarılan iş tanımları ve personelin nitelikleri iş görenlerin başarısını ölçmede önemli bir rehber olacaktır²¹ Uygulamada en çok kullanılan performans değerlendirme kriterleri şunlardır²²: Kalite, miktar, iş bilgisi, devamlılık, inisiyatif, işbirliği, güvenirlik ve gözetim gereksinimi.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme standartlarının bazı özelliklerine sahip olması gerekir. İyi bir performans yönetimi için gerekli olan başlıca performans standartları şunlardır²³:

1. Yazılı. Daha sonraki tarihlerde güvenle kullanılabilmesi için, hedef ve standartlar yazıya geçirilmelidir.

²⁰ E.J. Newman ve R.J. Hinrichs (1980), *Performance Evaluation for Professional Personnel*, New York: Work in America Institute Incompany, s.5.

²¹ M.Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu (1993), *Personel Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi, s.215.

²² M.Ceyhan Aldemir vd. a.g.e. s.216.

²³ Coşkun Can Aktan (1999), *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri* (4), İstanbul: İnsan Mühendisliği, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını, s.89; Margaret Palmer (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayınları, s.31.

2. Kesin. Hedeflere ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. Muğlaklık sonradan iletişim güçlüklerine yol açar.

3. Ölçülebilir. Ölçmeye elverişli olmayan hedef ve standartlar öngörülen sonuçların elde edilip edilmediğini saptamaya olanak vermediği için yararsız olacaktırlar.

4. Zamanı belli. Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılabileceğinin belirtilmesi gerekir. Tarihi belli olmayan hedef ve standartlar (zaten ulaşılmış sonuçların sürdürülmesiyle ilgili olmaları durumu dışında) genellikle istenen performansın elde edilmesini sağlamazlar.

5. Ulaşılabilir. Hedef ve standartlar çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Aksi halde teşvik edici olmazlar. Gerçekçi olmayan, çok yüksek hedefler saptanması, yıllar geçtikçe performansın daha da iyileşmesine rağmen hedeflere bir türlü varılamamasına, bunun sonucunda da, elemanların çok iyi çalıştıkları halde düşük değerlendirilmesine yol açar.

6. Esnek. Hedef ve standartlar katı olmamalıdır. Bunların saptandıkları zamanın koşullarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Bu koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlar da değiştirilmelidir.

7. Meydan Okuyucu. Hedefler ve standartlar, çalışanların gelişimlerini teşvik etmek için, onların yeteneklerine meydan okumalıdır. Hangi hedef ve standartların üretken bir meydan okuma özelliği göstereceğine yöneticilerle çalışanlar birlikte karar vermelidirler.

8. Dikey ve yatay olarak bağdaşır. Hedef ve standartların, organizasyonun çeşitli düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat gösterilmelidir. Aynı zamanda, değişik bölümlerde çalıştıkları halde işbirliği yapacak elemanların koordinasyon içinde çalışabilmeleri açısından da ele alınmalıdır.

9. Yetkiyle uyumlu. Hedef ve standartlar, elemanların kendi yetkileri dahilinde ulaşabilecekleri şekilde saptanmalıdır. Elemanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur.

Bir kaynakta, kişisel performans kriterleri şöyle sıralanmaktadır²⁴; Yaptığı işin kalitesi, yenilikçilik, yaratıcılık, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı, liderlik yeteneği, dürüstlük, problem çözme, uyum ve esneklik, potansiyel. Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılacak kriterler ise şu şekilde sıralanmaktadır²⁵: Kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilikçi, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti.

²⁴ Coşkun Can Aktan a.g.e., s.84.

²⁵ Coşkun Can Aktan a.g.e., s.69.

Performans Boyutları

Performans, çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgudur. “Performansın bazı boyutları, zaman içerisinde önemini kaybederken bazıları daha önemli hale gelmiş, bazı unsurlar ise yeni ortaya çıkmıştır”²⁶ “Mesela yönetimler için, ikinci Dünya Savaşından sonra mal ve hizmetlere artan talep ve kaynakların kıt olmasının yarattığı ortam nedeniyle tutumluluk ve verimlilik”²⁷, daha sonra etkinlik ve günümüzde de kalite unsurları gelişme göstermiş ve performans unsurları arasında ön plana çıkmıştır.

Bu konudaki literatür incelendiğinde genellikle tutumluluk, verimlilik ve etkinlik performansın olmazsa olmaz unsurları olarak kabul edilmekle birlikte bu listenin genişlediği durumlara da rastlamak mümkündür²⁸

“Diğer yandan performansı oluşturan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre de değişebilir”²⁹ Mesela bir işletmede şikâyetleri dinlemek, müşteri tatmini gibi faaliyetlerde, hizmetlerde kalite ön planda iken; hane başına ulaştırılan su hizmeti gibi faaliyetlerde kaliteden çok kantite ön plana çıkmaktadır.

Ayrıca performansın unsurları, sunulan mal ve/veya hizmetin kaynağına (kamu kesimi, özel kesim) göre de çeşitlenebilmektedir. Belirtilen faktörler dikkate alındığında, işletmeler açısından performansın öne çıkan unsurları olarak “tutumluluk”, “verimlilik”, “etkinlik”, “kalite” ve “hakkaniyet” tespit edilmiştir. Bu unsurların seçilmesinde genel olarak kamu hizmetlerinin ve özelde de işletmelerin sunduğu hizmetlerin niteliklerinin, özel sektörde üretilen mal ve hizmetlerden farklı olması, ölçüt olarak kullanılmıştır.

Performans kavramının değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen yegâne boyutu ekonomik performans anlayışıdır³⁰ Çünkü ister karmaşık ekonomik kuruluşlar olsun, isterse sosyal amaçlı kuruluşlar olsun kârlılık ve dolayısı ile ekonomiklik³¹ işletmelerin varlığını sürdürmelerinin

²⁶ H.Mehmet Songur (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın, s.8.

²⁷ Zuhâl Akal, a.g.e., s.6.

²⁸ Özer Köseoğlu (2008), “Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, Ocak, s.21; Kamil Ufuk Bilgin (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: TODAİE Yayınları, s.34.

²⁹ Peter F. Drucker (1996), “Geleceğin Anahtarı Verimlilik”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 25, Cilt 2, s.13.

³⁰ H.Mehmet Songur, a.g.e., s.8

³¹ **Ekonomiklik** kavramı, hizmetin gerekliliğini, yerindeliği ve uygun kaliteyi dikkate alarak, faaliyetler için kullanılan her türlü kaynağın maliyetinin en aza indirilmesini; **etkililik** kavramı, hedeflere ulaşma düzeyini ve bir faaliyetin planlanan sonucu ile gerçekleşen fiili durum arasındaki oranı; **verimlilik** kavramı, mallar, hizmetler ve diğer sonuçlar ile bunların üretiminde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. www.basbakanlik.gov.tr, 2003.

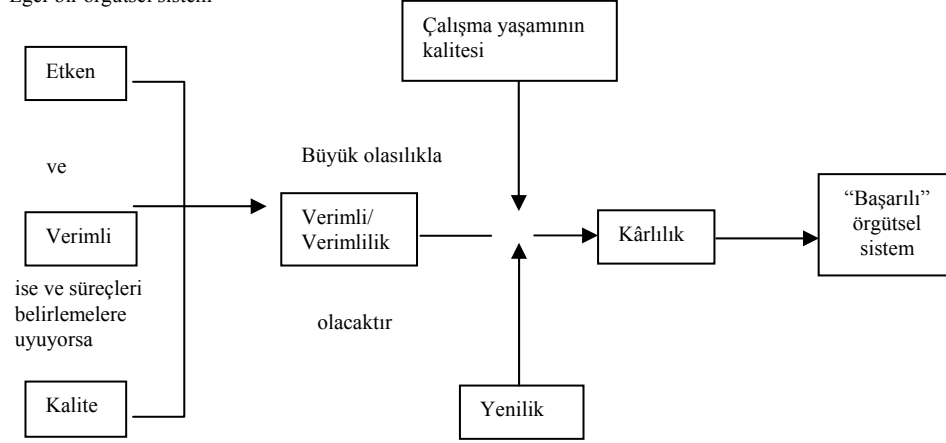
temel şartlarından birisidir. Ancak kar işletmede bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir.

Endüstri devriminin başlangıcında temel anlayış kâr-maliyet olarak belirlenirken, daha sonrası dönemlerde kâr-maliyet-verimlilik üçgeni biçimine dönüşmüş, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır. Sonuçta konu ile ilgili en yeni yabancı ve yerli yazında da genel kabul gören bir sınıflandırma temel alınmıştır. Bu sınıflandırmada örgütsel bir sistemde performans kavramı yedi performans boyutu ile tanımlanmaktadır. Bu boyutların birbirleriyle ilişkileri aşağıda Şekil - 2'de yer almaktadır.

Şekil 2. Performans Boyutları ve İlişkiler³²

Bir örgütsel sistem uzun dönemde “yaşamını sürdürebilmek” için bu 7 performans boyutuna bağımlılığını korumalıdır

Eğer bir örgütsel sistem



1- Doğru olan işleri, doğru biçimde ve doğru miktar ve türdeki kaynaklarla gerçekleştirebiliyor muyuz? (uzun ve kısa dönem odaklı)

2- Örgütsel sistemin çıktıları (kalite-miktar) ile bu ürün ve hizmetleri üretmek için harcananlar arasındaki ilişki uygun mudur, yeterli midir, rekabet edebilecek güçte midir, kabul edilebilir midir? (kısa dönem odaklı)

3- Örgütsel ve yönetsel süreçler çalışma yaşamında kaliteyi ve yenilikçi ortamı yeterli bir düzeye ulaştırmak için destekleyici ve yapıcı mıdır? (uzun dönem odaklı)

4- Gelirler ve maliyetler arasındaki ilişkiler rekabet gücü yaratıyor mu? (kısa ve uzun dönem odaklı)

5- Örgütsel sistem için başarılı performansın anlamı nedir? (kısa ve uzun dönem odaklı)

Aşağıda da performans kavramının yedi boyutu ve performans göstergelerine örnekler yer almaktadır³³

³² **Kaynak:** Sink, D.S. (1993). "Development Measurement Systems For World Class Competition", *Handbook For Productivity Measurement and Impravement* (ed. Christopher W.F.), Portland: Productivity Press, s. 64.

- ❖ **Hizmet Etkinliği** (satış personeli tarafından gerçekleştirilen satış yüzdesi, ürün ya da bölge başına müşteri devri, pazar payı, müşteriler açısından işletmenin itibarı, gerçekleşen ve planlanan projeler, zamanında teslim edilen mal yüzdesi)
- ❖ **Etkinlik ve Girdilerden Yararlanma** (en yüksek – en düşük veya düşük hedef düzeyleri, üretim için planlanan malzeme eksikliği yüzdesi, stok kalemlerine ait bildirimler, bozuk mal veya israf, makine arızası, ortalama üretim süresi, stok devir oranları)
- ❖ **Kalite** (satın alınan mal ve malzemede red yüzdesi, üretimde red oranları, yeniden işleme ve düzeltme oranları, garanti masrafları)
- ❖ **Verimlilik** (çalışan başına satış, çalışan başına üretim, enerji verimliliği)
- ❖ **Çalışma Yaşamının Kalitesi** (devamsızlık, işçi devir oranı, işçi-işveren uyumsuzluklarının sayısı, kaza sayısı)
- ❖ **Yenilik** (yeni uygulanan üretim yöntemleri sayısı, yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu, yeni ürün sayısı)
- ❖ **Karlılık – Bütçeye Uygunluk** (bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar, hedef düzeylerini aşan bütçe sapmaları, yatırımların getirisi, satışların yüzdesi olarak kar, çalışan başına kar, borçların toplam varlıklara oranı)

Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bir kurumun önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ile bu yol sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir³⁴. Kamu sektörü açısından bakıldığında performans kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Diğer bir ifade ile kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri yerine getirme ve sunma çalışmalarını ifade eder. Dolayısıyla performans yönetimi için, kamu örgütlerinin başarılı şekilde doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyet olduğu söylenebilir³⁵

Örgütler açısından yaklaşıldığında performans yönetimi, “örgütlerde tüm çalışanları, performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir.”³⁶

³³ Coşkun Can Aktan (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Ankara: MESS Yayın, s.254-255.

³⁴ Hamza Ateş ve Dilek Çetin (2004), “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, *Çağdaş Kamu Yönetimi II* (ed. Acar, Muhittin ve Özgür, Hüseyin), 1. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, s.256.

³⁵ Hasan Hüseyin Çevik (2001), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara: Seçkin Yayınları, s.154.

³⁶ Sayıştay (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri (Derleme)*, Ankara: Sayıştay, s.51.

“Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında ABD’de kamu hizmeti veren kuruluşlarda görülmektedir”³⁷ Daha sonra Frederick W. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır.³⁸

“Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950’li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD’deki organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha da önem kazanmıştır”³⁹ Yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli olan performans yönetimi, organizasyonlarda komuta kontrol anlayışından kolaylaştırıcı ve yol gösterici liderlik anlayışına geçişin bir devamıdır. Bu değişim hem organizasyon hem de çalışanlar adına olumlu kazanımlar sağlayan bir değişimdir.

Performans kavramı, en geniş anlamı ile belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından ortaya koyan bir kavramdır. Buradan hareketle, “performans yönetimini de örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı bir biçimde gerçekleştirmek için, örgüt kaynaklarını performanslarına göre seçme ve değerlendirme sürecidir”⁴⁰ Dolayısı ile “performans yönetimini verimliliğe, etkinliğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktılar/ürünleri sürekli olarak ölçmeyi gerekli kılmaktadır”⁴¹ “Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koymasına gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir”⁴²

³⁷ Cengiz Çoban (2001), *Performans Değerlendirme ve TSK Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.12.

³⁸ Performans yönetimi ile ilgili daha geniş literatür bilgisi için bkz. Çevik, Hasan Hüseyin ve diğerleri (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, s.22-28.

³⁹ Cengiz Çoban (2001), a.g.tez., s.12

⁴⁰ Zuhul Akal (1998), a.g.e., s.5

⁴¹ Kamil Ufuk Bilgin (2004), “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt, 37, Sayı 2, s. 125.

⁴² İsmet Barutçugil (2002), *Performans Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.125.

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır⁴³

Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturularak kişisel gelişimin desteklenmesidir.

“Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar, yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir”⁴⁴ “Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararları oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir”⁴⁵

“Performans yönetiminin amaçları daha ayrıntılı bir şekilde şu şekilde ifade edilebilir;⁴⁶

- En genel amacı çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi, becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır.
- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek.
- Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak.
- Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak.

⁴³ www.students.itu.edu.tr.

⁴⁴ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.126.

⁴⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.126.

⁴⁶ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.126-127.

- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak.
- Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak.
- Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak.
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.
- Organizasyonel hedeflerin açıkça tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ve çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması ve performansın geliştirilmesi için ortak çaba harcanması,
- Organizasyonun ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilip zayıf yönlerinin güçlendirilmesi,
- Geribildirim ile çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması, çalışanların başarılarının tanımlanmış olması yoluyla ödüllendirmenin daha kolay ve nesnel hale gelmesi,”

Performans Yönetiminin Yararları

Performans yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları şöyle özetlenebilir⁴⁷:

1. İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir.
2. Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.
3. Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar.
4. Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler.
5. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.

⁴⁷ Zuhâl Akal (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Ankara: MPM Yayınları, s.10-11.

6. Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını sağlar. Bunu, performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar.

7. Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.

8. Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluştta "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

9. İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.

10. Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır.

Performans Ölçümü ve Performans Göstergeleri

Performans ölçümü, kuruluşun performans düzeyinin belirlenmesi yani örgütün faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel oluşturan bir yaklaşımdır.

Performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve optimum performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı nesnel bir değerlendirmeye olanak verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir.

Performans ölçümleri "performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir"

Performans yönetimi anlayışında ölçüm sistemleri, performansı geliştirmeye yönelik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulur; işletme performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına, örneğin kalite, etkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu, şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk vb. göre ölçerler⁴⁸

Performans, kuruluşun neyi ve neleri elde etmeyi amaçladığını, kullandığı mali ve fiziki kaynakların, insan gücünün neler olduğu, elindeki kaynakları hangi yöntem ve usuller uygulayarak amaçladığı hedeflere dönüştürdüğü, faaliyetleri sonucunda elde ettiği mal ve hizmetlerin, hedeflenen amaçların direkt olarak elde edilmesindeki kesin etkileri ile diğer yan amaç-

⁴⁸ Zuhul Akal, a.g.e., s.14 .

ların elde edilmesindeki geniş ve dolaylı etkilerin değerlendirilmesi ile ölçülebilir⁴⁹

Performansın ölçülmesi, iş analizleri, işle ilgili performans standartlarının saptanması sonucunu verir. İş standartları, çalışanlara ulaşmak için gayret gösterecekleri hedefleri sağlamakla kalmaz, işteki başarının ölçülebileceği ölçütleri de saptar. Bir performans değerlendirme sisteminin iyi olup olmadığını gösteren şey, performansı ölçmede kullanılan yöntemdir. Ölçme yöntemi yöneticilerin ücret ve terfi konularında alacakları kararlar için gerekli bilgileri sağlar⁵⁰ Performansın seviyesini tespit etmek amacıyla nelerin ölçülmesi gerektiğini ve bunların ne tür göstergeler kullanılarak ölçülebileceğini ortaya koymak gerekir. Geniş anlamda performans "Üç temel soruya cevap verebilmenin bir aracı olarak görülebilir."⁵¹

1- Şu anda ne seviyedeyiz?

2- Daha iyi bir seviyeye ulaşılabilir mi?

3- İdeal olarak nerede olmalıyız?

Bu doğrultuda izlenecek yol aşağıdaki sırayı takip etmelidir.

1- Ölçümü yapılacak sistemin tanımlanması.

2- Ölçüm yapılacak performans alanlarının belirlenmesi ve göstergelerin seçimi,

3- Ölçümler için veri toplama ve değerlendirme yönteminin belirlenmesi.

4- Sistemin uygulanması, denetlenmesi ve sürdürülmesi.

Performans göstergelerinin seçimi yapılırken şu hususların dikkate alınmasında yarar bulunmaktadır⁵²:

1. Göstergeler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır. Karmaşık göstergelerden kaçınılmalıdır.

2. Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının gereksinimine uygun göstergeler seçilmelidir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi üzerinde zorlanmak yerine, aynı amaca yönelik bir dizi gösterge geliştirilebilir.

3. Göstergeler, durumu tüm gerçekliği ile ölçebilmelidir. Ölçülen olayın istatistiksel karakterleri açıklıkla ve doğrulukla belirtilmelidir.

4. Duruma ilişkin tüm davranışların belirlenebilmesi için o durumla ilgili bir dizi gösterge seçilmesi yeğlenmelidir. Ancak durumun her bir özelliği için mümkünse tek bir gösterge hedeflenmelidir.

⁴⁹ Hüseyin Özer (1997), *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, Ankara: Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları,, s.97

⁵⁰ Margaret Palmer (1993), a.g.e., s.32-33

⁵¹ M. Silah (2005), "Yönetimde Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme Kaygıları Üzerine Bir Araştırma", *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler* (ed. Arslan, N.T.), 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, s.206.

⁵² Coşkun Can Aktan, a.g.e. s.256-257

5. Ölçüm sisteminde aynı anlama gelecek tek gösterge kullanılması uygundur. Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan ya da hesaba alınmayarak eksik bırakılan gösterge olmamalıdır.

6. Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçlar, sürekli doğru sonuçlar vermelidir.

7. Göstergeler için kullanılan veriler çok daha fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için sayısal olmalıdır. Sayısal göstergeler daha kolay anlaşılır. Bu, nitel bilgilerin önemli olmadığı anlamına gelmez. Sayısal göstergeler bir de nitel göstergelerle desteklenirse daha fazla anlam kazanırlar ve kuvvetlenirler.

8. Göstergeler değişen işletme gereksinimlerine uyarlanabilir olmalıdır. Değişik amaçlara göre ayarlanabilmelidir. Aynı işletmede birbirine ters düşen amaçlar söz konusu olabilir. Bunlara yanıt veren göstergeler gerekir. Özellikle stratejiler değiştiğinde göstergeler de gözden geçirilmeli, gerekirse değiştirilmelidir.

9. Göstergeler, üzerinde az çok kontrol olanağı olan değişkenler, etmenler ve ilişkilerle ilgili olarak seçilmelidir. Göstergeler, ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilerine dayandırılmalıdır. Yönetimin kontrolü dışındaki etmenlerle ilgili ölçümler o kadar yararlı değildirler.

10. Performansın, fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. Göstergeler, maliyet öğelerinin ve parasal akışların incelenmesine olanak vermelidir.

11. Ölçümlerde asıl amaç hedeflere ulaşma derecesini belirlemek olduğuna göre sistemde iç faktörlerin olduğu kadar, dış faktörlerin analizine yarayacak göstergelere de yer verilmelidir.

12. Çalışanlar için seçilecek göstergelerde bireysel göstergeler yerine grupsal göstergeler yeğlenmelidir.

Son olarak, performans değerlendirilmesi ve ölçülmesinde anahtar performans alanları şöyle sıralanabilir⁵³:

1. Ekonomik ve Mali Durum	- Başka işletmelerde aynı işte çalışanlara göre aldığımız ücret nasıl?
2. Fiziksel Çalışma Ortamı	- İyi bir havalandırma var mı? - Isı derecesi uygun mu?
3. Performansın Göz önüne Alınması	- İyi iş yaptığınızda bu size hissettiriliyor mu? - Ücretiniz kaliteye göre değerlendiriliyor mu?
4. Çalışanların Katılımı ve Etkileri	- İşyerinde yapılacak değişiklikler hakkında söz hakkınız var mı? - Önerileriniz uygulamaya konuluyor mu?
5. İş Stresi	- İş stresiniz yoğun mu? - İş stresi çalışmanızı nasıl etkiliyor?

⁵³ Coşkun Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, s.82.

6. Beceri Geliştirme ve Kullanımı	- Yeni beceriler kazanabiliyor musunuz? - Yeni becerilerin çalışmanıza etkisi var mı?
7. İşçi-İşveren İlişkileri	- Şikayetleriniz çözümlenebiliyor mu? - İletişim yöntemleri uygun mu?
8. Grup içi İlişkiler	- Ortak öneri geliştirme çabaları var mı?
9. Yönetici ile İlişkiler	- Basanlarınız takdir ediliyor mu? - Yönetici, çalışmalarınıza katkıda bulunuyor mu?
10. İşte İlerleme	- Terfilerde nesnel ölçütler uygulanıyor mu?
11. İletişim	- Çevrede olup bitenlerin çoğunu diğer çalışanlardan mı öğreniyorsunuz?
12. Değişikliğe Karşı Davranış	Değişiklikten ancak yapıldıktan sonra mı öğreniyorsunuz?
13. Çalışanların Organizasyona Bağlılığı	- İşten ayrılmayı düşünüyor musunuz? - Kaç yıldır aynı iş yerindesiniz?
14. İş Doyumu	- Örgütün ilkelerini ve amaçlarını benimsiyor musunuz? - İşe devamsızlık oranı yüksek midir? - Verilen işi zamanında bitiriyor musunuz?
15. Bireysel Saygınlık	- Kararlarda serbestliğiniz var mı? - Kurulda takdir ve ödül uygulamaları var mı?

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS KRİTERLERİ

Kamu Yönetiminde Performans Ölçümünü Gerektiren Sebepler

Kamu sektörü dünyanın en büyük ve en eski sektörüdür. Fakat bu sektörün çalışması ile ilgili şikâyetler, hemen hemen her ülkede giderek artmaktadır. Kamuoyunda, genel idare ve yerel yönetimlerle ilgili olumsuz düşünceler giderek artış göstermektedir. Özel sektörde gittikçe artan etkililik, verimlilik ve kalite endişeleri bu sektörde henüz kendini yeterince hissettirmektedir⁵⁴

Oysa kamu yönetiminin etkili ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini, özel işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi güvenlik hizmetlerinin sürat ve niteliği, yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliği diğer sektörlerin başarısında büyük ölçüde etkili olabilmektedir.

Kamu yönetimindeki mevcut sistemler kamudaki insan kaynaklarının gelişmesine, çalışanların gerçek liyakatlerine göre görevlendirilmesi ve yükseltilmesine yarayacak yerde, "sicil bozma" gibi uygulamalarla, sadece siyasi kadrolaşma amaçlarına hizmet eden bir araca, bir silaha dönüşmüştür.

Bu köhne sistemin başlıca "kötü" özellikleri,

⁵⁴ Gültekin Yıldız (1995), "Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü", *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu*, Ankara: TODAİE Yayını, s.77.

- Kapalı (gizli) olması,
 - Değerlendirmenin hiyerarşik ve tek yönlü (yukarıdan aşağıya) olarak yapılması,
 - Performans kriterlerinin ve bunların derecelerinin bilinçsiz, hatta keyfi biçimde seçilmeleri ve tanımlanmaları,
 - Değerlendirme sürecinde kullanılan puanlama yöntemlerinin yetersiz olması
- şeklinde özetlenebilir

Ayrıca, iyi bir performans yönetimi sisteminin en önemli ögesini oluşturan performans “izleme ve yönlendirme süreçleri” tanımlanmamıştır ve dolayısıyla mevcut değildir. Bundan başka, kamu çalışanları akılcı bir şekilde belirlenen ve izlenen iş hedeflerinden yoksundur.

Öte yandan devlet yönetimi ile onun dışında kalan yönetimler arasında bir ayırım yapılmasına alışılmıştır. Halkın zihninde devlet yönetimi “bürokratik”, özel kesimdeki yönetim ise “verimli”dir. Devlet yönetimine siyaset karışmıştır. Özel kesimdeki yönetim siyaset dışıdır. Devlet yönetimi “yazıcıdır. Özel kesimdeki yönetim ise öyle değildir⁵⁵

Kamu hizmetleri yasal ve siyasal bir ortamda yürütülür. Bu tür hizmetlerin her zaman ölçüme elverişli olmadığı da bir gerçektir. Kamu yönetiminde amaçlar daima birbiriyle uyumsuz, hatta çoğunlukla çatışma durumu görülür. Ekonomik ve endüstriyel girişimleri de kapsamına alan kamu yönetimi sistemlerinin genel eğilimleri, salt etkinliği sağlamaktan çok, topluma hizmet sunmaktır. Son çözümlerle de, beşeri değerler ve toplumsal amaçlar, kamu yönetimin en önemli ölçütleri olarak kalmaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminde mevcut yönetim tekniklerini kullanmakta belirli sınırlılıklar ortaya çıkıyor⁵⁶

Kamu kuruluşları özel organizasyonların ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarını tutturmak zorundadır. Çünkü tüm kuruluşların değerlendirildikleri standartlar bulunmaktadır. Bu standartlara ulaşamama bazı kamu kuruluşlarının hayatta kalabilmesini tehdit etmektedir. Bir kurumun varlığını sürdürebilmesi güvenilirliğine bağlı bulunmaktadır. Bu güvenilirlik vergi verenlerin, kurumun görevi ve sunduğu hizmetin kalitesine verdikleri öneme bağlı bulunmaktadır.

Gerek kar amaçlı gerek gönüllü, gerek kamu, gerek özel, gerek büyük gerekse küçük olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda oldukları müşterileri vasıtası ile sürdürmektedirler. Bu ise müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olabilir. Bu nedenle müşteri tatmininin ölçülmesi ve onun ihtiyaçlarına cevap

⁵⁵ A.Simon Herbert ve diğerleri (1975). *Kamu Yönetimi*, çev. Mıhçıoğlu, C., Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayını, s.6.

⁵⁶ F. Muhammed (1972), “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım” (çev. Oyal, E.), *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, Ankara, s.110-114.

verebilecek mal ve hizmet üretimi özel organizasyonları olduğu kadar, kamu organizasyonlarını de etkilemeye başlamıştır⁵⁷

Kamu yönetimi, gittikçe artan oranda kaliteli hizmet talebi ile karşılaşırken bu hizmetleri yerine getirebilmek için gerekli finans bakımından sıkıntılı bir dönem yaşamaktadır. Halkın daha kaliteli hizmet talepleri kamu yöneticilerini bu hizmetin maliyetlerinin nasıl karşılanacağı konusunda yeni arayışlara yönlendirmektedir. Aslına bakılacak olursa devletlerin bu hizmet taleplerini karşılamak için çok fazla alternatifleri yoktur; çünkü büyük boyutlara varan bütçe açıkları ile baş edememektedirler. Bu konuda ya yeni vergiler koyarak ek gelir elde etme yoluna gidecekler veya mevcut imkanlarla daha iyi hizmet sunma yollarını arayacaklardır. Vergilerin artırılması hükümetler ve vatandaşlar açısından pek hoş karşılanmaz. Dolayısıyla geriye verimlilikte bir artışın nasıl sağlanacağını bulunması kalmaktadır⁵⁸

Verimlilikte artış veya aynı bütçelerle daha çok hizmet üretme düşüncesi etkin devlet arayışlarını gündeme getirmiştir. Bu arayışlar içinde performansın ölçümü önemli bir yer tutar.

Performans ölçümünü tarihsel bakımdan iki ana döneme ayırmak mülkündür. Birinci dönem 1880'lerin sonlarından 1980'li yıllara kadar uzanır. Sistemli bir şekilde ilk kez ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda uygulanmaya başlanmıştır⁵⁹ Daha sonra ise Taylor'un iş ölçümü uygulamalarının etkisiyle özel firmalarda da kullanılmıştır. I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir. Özellikle 1950'li yıllardan sonra kişilik özelliklerinin yanı sıra iş ve sonuçlara yönelik kriterleri temel alan değerlendirme yöntemleri yine ABD'de yaygın olarak kullanılmıştır. Bu dönemde genel olarak kârlılık, yatırımların getirişi ve verimlilik gibi konulara vurgu yapılmıştır. Bu yönelimin temelinde ise II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere yönelik büyük bir talebin ortaya çıkması yatmaktadır. Kıt kaynakların yarattığı ortam, verimlilik kavramını bir kurtarıcı gibi toplumun hizmetine sunmuştur. Bu çerçevede ulusal politikalar geliştirilmiş, kamu ve özel organizasyonlar verimlilik esasına göre yeniden gözden geçirilmiştir. Türkiye'de Milli Prodüktivite Merkezi'nin kurulması bu dönemdeki gelişmelerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir⁶⁰

İkinci dönem ise 1980'lerin sonlarında dünya piyasalarındaki değişim ile başlatılabilir. Avrupa ve Amerikalı birçok firma piyasa paylarını deniz

⁵⁷ K. Bilbey(1999), "Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, s.28.

⁵⁸ Namık Kemal Öztürk (2006), "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 38, Sayı 1, Ankara, s.81.

⁵⁹ Dursun Bingöl (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, s.272.

⁶⁰ Muhsin Halis (2003), "Kamuda Performans Yönetimi", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (ed. Balci, A., Nohutçu, A., Öztürk, N.K., Coşkun, B.), Ankara: Seçkin Yayınları, s.170.

aşırı rakiplerine kaptırmaya başladılar. Çünkü bu yeni rakipler daha düşük maliyetli ve daha kaliteli ürünler sunmakta ve ürün çeşitlendirmesine gitmekteydiler. Dolayısıyla piyasa paylarını geri almak için yeni firmalarla kıyasıya bir rekabet ortamı doğdu. Avrupalı ve Amerikalı firmalar sadece yeni üretim teknikleri bulma ve maliyetleri düşürüp kaliteyi yükseltmekle bu işi başaramayacaklarını gördüler ve rakiplerinin uyguladığı yöntemleri kendilerine adapte etmeye başladılar. Üretim yönetiminde yeni teknoloji ve felsefenin kullanılması bu gelişmeler sonucunda yaygın bir hal aldı. Bilgisayar entegre üretim, esnek imalat sistemleri, tam zamanında üretim, optimize edilmiş üretim teknolojisi ve toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim sistem ve teknikleri yoğun olarak kullanılmaya başlandı. Bu değişik yönetim tekniklerinin kullanılması klasik performans ölçümlerinin birçok eksikliklerinin olduğunu ve başarı için yem performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinin gerekli olduğunu açıkça ortaya çıkardı⁶¹

Kamu Yönetiminde Performans Ölçümü Önündeki Engeller

Kamusal hizmetlere performans kriterleri koyup bunu çeşitli ölçülerle ifade etmek oldukça zordur⁶² Bir hizmet işletmesi olarak kamu hizmeti veren kuruluşların etkinliğini ve etkililiğini; kuruluşun örgütsel kültürü, görev tanımlaması, müşterinin yönlendirmesi, müşteri ve kalite ilişkileri etkilemektedir. Bu kuruluşlarda kalite çeşitli kısıtların etkisi altındadır. Bu kısıtlar şunlardır⁶³:

a) Kamu hizmeti veren kuruluşlar, birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmaya zorundadır.

b) Devletin yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerin somut mamullere dönüştürülmesi güçtür.

c) Kamu hizmeti veren kuruluşların çıktılarının kullanımı veya tüketimi, çoğunlukla isteğe bağlı bir husus değildir.

d) Bu kuruluşların kendi kuralları ve yasaların etkisi altında oluşmuş örgüt kültürü vardır.

e) Bu kuruluşlarda tüketici açısından güdüleme ve teşvik öğeleri bulunmamaktadır.

f) Kamu hizmeti veren kuruluşlarda yetkililer, ticari niteliği olan kişiler değildir.

g) Özel kuruluşlarda olduğu gibi hedef gruplardan herhangi bir tanesinin tercih edilmesi mümkün değildir.

⁶¹ Namık Kemal Öztürk (2006), a.g.m., s.82-83

⁶² Hamza Ateş ve Soner Ünal (2003), "Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Uygulanabilirliği Sorunu", *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Sempozyumu*, TODAİE, Ankara.

⁶³ Sıtkı Gözlü (1995), "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite", *Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri*, Cilt 2, Ankara: TODAİE Yayınları, s.43-50.

h) Vatandaş açısından kamu hizmeti veren kuruluş, herhangi bir ticari kuruluş gibi algılanmaktadır.

ı) Kamu hizmeti veren kuruluşlarda faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan, sonuçların değerlendirilmesinde de güçlükler vardır.

Bir kaynakta kamu yönetiminde performans ölçümü ve denetiminde karşılaşılan güçlükler şöyle sıralanmıştır⁶⁴: Kamu yönetiminin yapısı (merkeziyetçilik, mevzuat yetersizliği, görev-yetki-sorumluluk sınırlarının belirsizliği, siyasallaşma), kamu yönetiminin yetersizlikleri (yüksek maliyet, yüksek kamu harcamaları, halkın memnuniyetsizliği, güven açığının büyümesi, bürokrasinin artması, değişimlerin takip edilememesi, sorumluluktan kaçma politikası) ve kamu yönetiminde istihdam politikaları (iş standartlarının belirlenmemiş olması, liyakat ilkesinin uygulanamaması, kayırmacılık, nitelikli personel eksikliği).

Kamu sektöründeki örgütler, bir mal veya hizmetin arzında tekel konumundadırlar. Bu yüzden, bu gibi kamu örgütlerinin sunduğu hizmetten yararlanan bir ferden, bu hizmetten memnun kalmadığı zaman aynı hizmeti başka bir kurumdan karşılama imkânı yoktur. Oysa rekabetin olmadığı bir ortamda sunulan hizmetin etkili olması için bir sebep yoktur. Özel sektörde faaliyet gösteren bir örgüt, rekabetin zorlamasıyla, etkili olmak mecburiyetindedir. Aksi takdirde hissedarların kâr payı düşecek ve örgüt entropiyle karşı karşıya kalabilecektir. Bu etkililik sebebi, monopolist bir kamu örgütü için geçerli değildir ve onu etkili olmaya teşvik etmez⁶⁵

Kamu sektöründe performans ölçülmesinin diğer bir zorluğu ise, kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin tanımlanmış bir mal ve hizmet sunmamalarıdır. Örneğin, bir otomobil fabrikasının ne ürettiği açıktır. Ama bir üniversitenin ne veya neler ürettiği tam olarak açık değildir: Konferans ve seminerler mi, araştırmalar mı, işverenler için yetişmiş eleman mı? Bu noktada üretilen mal ve hizmetin açık bir tanımlamasının yapılamaması, beraberinde bu hizmeti sunan veya malı üreten örgütün etkililiğinin somut şekilde ölçülmesini de zorlaştırmaktadır. Üzerinde durulması gereken son bir nokta da, özel sektörün hizmet veya mal sunduğu müşterilerin tanımlamasının açıkça yapılabilmesine karşın, kamu örgütlerinin böyle bir imkânının olmamasıdır.

Kamu örgütlerinde kâr amacının bulunmayışı, kârın kamu yönetiminde performansın bir ölçütü olarak kullanılmasına her zaman imkân vermemektedir. Bu da kamu örgütlerinde verimliliğin ölçülmesini zorlaştırmak-

⁶⁴ M. Akif Çukurçayır ve H. Tuğba Eroğlu (2005), "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1* (ed. Özgür, Hüseyin ve Kösecik, Muhammet), 1. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, s.138-139.

⁶⁵ Raci Kılavuz (2000), "Etkililik-Verimlilik Kavramlarının Analizi ve Kamusal Mal-Hizmet Sunumunda Etkililik", *Türk İdare Dergisi*, Yıl 72, Sayı 428, Ankara, s.162.

tadır⁶⁶ Bu nedendir ki çok sayıda kamu yönetimi düşünürü, özellikle son yıllarda, kamu yönetiminde verimlilik kavramından çok, verimliliği bir kriter olarak alan ve daha geniş bir kavram olan etkililik kavramına ağırlık verilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Performans ölçümünün olmadığı yerde başarı veya başarısızlığı tespit etmek oldukça zordur. Performans değerlendirilmesinin olmadığı yerde değerlendirmeler nesnel ölçülere göre değil, daha ziyade siyasi kararlara göre yapılır. Sonuçların ölçülmesi, başarı ve başarısızlığın tanımlanmasına, yönetiminin kendini düzeltmesine ve hatalarından ders almasına yardımcı olur. Kamuda performans ölçümü ve denetlenmesi oldukça komplekstir. Sonuçları, verimliliği, hizmet kalitesini, vatandaş memnuniyetini ve aynı zamanda hukuka uygunluğu denetlemek gerekmektedir. Değerlendirme yapılırken hizmetin niteliği ve ülkelerin içinde bulunduğu koşullar ve dönemler, siyasal iktidarın ideolojik yapısı performans değerlendirmesinde vurguyu etkilemektedir. Kamusal nitelikteki hizmetlerin ölçülebilirliği konusunda haklı birtakım endişeler bulunmaktadır. Gerçekten de, bazı kamusal hizmetleri ve faaliyetleri girdi/çıktı analiziyle değerlendirmek, diğer bir ifadeyle sayısallaştırmak, oldukça zordur. Sağlıklı bir performans değerlendirmesi için kamusal hizmetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, yani sayısallaştırılması gerekir. Yeterli performans göstergeleri ve ölçülerinin oluşturulmasında ciddi problemler vardır. Çeşitli ölçüm metotları bulunmaktadır. Ancak bunlardan hangisinin daha başarılı ölçüm yapacağını tespiti zordur. Tüm bunlara bakıldığında olayın oldukça kompleks(karmaşık) olduğu görülmektedir. Bu nedenle kamu kesiminde uygulanabilir performans yönetim sisteminin oluşturulması uzun dönemli bir projeyi gerektirmektedir.

Kamu kurumları, içinde seçmenler, politikaclar, üretici ve tüketici çıkar gruplarından oluşan siyasi bir ortamda faaliyet gösterirler. Kamu kurumlarında çalışan personelin aynı zamanda birer seçmen olduklarını da unutmamak gerekir. Bundan dolayı, kamu kurumlarının ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyatları, genellikle sıfır maliyet düzeyinde tespit edilir ya da sübvans edilir. Ayrıca kamu kurumları, özel ya da kamu kesimi kuruluşlarının rekabetine kapalıdır ve genelde tekel özelliği gösterirler. Piyasa sisteminde rekabetin bir etkililik nedeni olarak görülmesine karşılık, kamu ekonomisinde aynı hizmeti birden fazla kamu kurumunun yürütmesi genellikle israf olarak değerlendirilir. Hâlbuki biri birine rakip özel ve kamu işletmelerinin olması, yerel yöneticilere alternatif maliyet ve bilgi imkânları sağlar.

Kamu kurumlarında gözlemlenen diğer bir olumsuzluk da, bürokratların tavır ve tutumlarıyla ilgilidir. Kamu kurum ve kuruluşlarındaki bürokratlar, rekabetten uzak bir ortam içinde faaliyet gösterdikleri için, kendi tercihlerini tatmin etmeye yönelik imkânlar elde etmeye çalışırlar. Bürokrat-

⁶⁶ Atilla Dicle (1975), "Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik", ODTÜ Gelişme Dergisi, Sayı 9, Ankara, s.27.

ratların, kendi sahalarında uzman olmaları, kişisel duygularını tatmin etmeye yönelik tercihlerini daha da kolaylaştırır. Bunun sonucu olarak bürokratlar, daha büyük bütçe ve daha fazla kamu harcamaları politikasına ağırlık verirler. Bu durum, onların ücret, terfi, personel sayısını artırma, yeni hizmet birimleri kurma, sosyal imkânlarını geliştirme ve hatta kurumlarının faaliyetlerini destekleyici anket ve raporlar hazırlatıp onlara para ödeme gibi, kişisel tercihlerini tatmine yönelik imkânlar hazırlar.

Kamu kurumlarının temel niteliğinin tekel olması nedeniyle, bürokratların faaliyetlerini, piyasa sisteminde söz konusu olan rekabet etkeni motive etmemektedir. Bürokratları motive eden temel etken ise prestij ve otoritedir. Kamu sektöründe prestij ve otorite ise, hizmet maliyetlerinin düşürülmesi ve tüketicilerin en iyi şekilde tatmin edilmesine değil, daha ziyade kurumlarının bütçelerinin büyüklüğüne ve personel sayısına bağlıdır.

Kamu kurumları, yapı ve personel bakımından ne kadar büyürse, bürokratların gücü de o denli artmaktadır. Bürokratlar, bütçe ve kamu harcamalarını düzenlerlerken, yetki paylaşımına sebep olabilecek kadroların sayısını sınırlı tutup, yetkileri kendinde tutacak kalemleri artırmak eğilimindedirler. Bürokratların yetkilerini devretmeksizin kurumlarını büyütme eğilimleri, bürolarda ciddi etkinlik kaybına neden olmaktadır. Kırtasiyecilik, büroda yetki devretmeksizin, hatta yetkileri kendinde toplayarak büyümenin bir sonucudur.

Kamu kurumlarının, özel sektör kuruluşlarına göre daha az etkili oluşlarının en temel sebepleri arasında, ürünlerini doğrudan tüketicilere satmayışı gösterilmektedir. "Bürokrasi, ürününü yalnızca bir siyasal organa satmaktadır. Bu nedenle, faaliyetleri ve ürünlerinin niteliği, kullananlarca sürekli bir onaylama (satın alma) ve reddetme (satın almama) sınavına tabi değildir. Müşteri denetiminin yokluğu ve başarının kâr ile ölçülemeyişi, büroların faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak için emir ve kumanda zincirini ve yönetsel denetimin kullanılmasına sebep olmaktadır."⁶⁷

Bununla birlikte özellikle 1970'li yıllardan itibaren çeşitli ülkelerde, kamu hizmetlerindeki verim ve etkinliği artırmak için yeni politika arayışlarına girildiği dikkati çekmektedir⁶⁸ Çünkü günümüzde klasik idare anlayışı yapı ve işlev bakımından ölçek olarak büyük oranda genişlemelerle karşılaştığı için ve bunun devamında verimsiz ve yavaş işlediği için yeni görevleri yerine getirmekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle devletin iktisadi ve sosyal yaşamdaki rolünün ya da görevlerinin yeniden tanımlanması ve dolayısıyla kamu kesiminin küçültülmesi gündeme gelmiş ve buna mukabil olarak klasik hizmet yöntemlerinin değiştirilmesi ya da çeşitlendirilmesi yönünde çok sayıda görüş ortaya atılmaktadır. Böylece kamu hizmet-

⁶⁷ Raci Kılavuz, a.g.m. s.165-166

⁶⁸ Bilal Eryılmaz (1989), "Belediye Hizmetlerinin Yürütülmesinde Alternatif Kurumsal Yöntemler", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 382, s.17.

lerinin yürütülmesinde rasyonel işletmecilik esaslarının uygulanmasına, alternatif üretim ve dağıtım yöntemlerinin kullanılmasına ağırlık verilmiştir.

Örgütte çalışanların performansının düşük olmasının başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir⁶⁹ Bunların pek çoğu, kamu yönetiminde düşük performansın nedenleri arasında sayılabilir: Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi), yetersiz eğitim, yetersiz takdir ve ödüllendirme, açık olmayan görev tanımları, yetersiz katılımcı yönetim, aşırı stres, gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, çalışanlara her şeyden önce "insan" olarak değer vermeme, yetersiz iş emniyeti, yetersiz donanım, araç, gereç vs., aşırı iş yükü, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.), maddi sorunlar, duygusal ve ruhsal sorunlar.

Modern anlamda bir performans yönetiminin kamuda verimliliğin ve daha da önemlisi hizmet kalitesinin artmasına büyük katkıda bulunacağı açıktır.

Aslında, dar anlamda bir performans değerlendirmesi kamu idaresinde eskilerden beri mevcuttur. Hatta genç cumhuriyetin birçok uygulamasında olduğu gibi, performans değerlendirmesinde de zamanın en yeni ve ileri tekniklerinin benimsendiği ve uygulandığı dönemler olmuştur. Bu dönemlerde, başta KİT'ler olmak üzere, işgücünde verimliliğe ve kısıtlı olanaklara karşın kamu hizmetinde belirli bir kaliteye önem verilmiş, yapılan işin niteliğine uygun hedef sistematiikleri geliştirilmiştir, geçen yüzyılın ellili yıllarından itibaren, kamu idaresi batı demokrasilerinde görülenin çok üzerinde bir ölçüde siyasetin baskısı ve etkisi altında kalmış; hedeflerle iş sonuçları arasındaki bağlar kopmuş, verimlilik göz ardı edilmiş, kadrolar şişirilmiş, hizmet kalitesi zamanla artan olanaklara uygun biçimde gelişmemiş ve hatta yer yer gerilemiştir. Sonuçta, kamu sektörü, halkın sırtında giderek ağırlaşan ve sevimsizleşen bir yük haline gelmiştir⁷⁰

Bu olumsuz gelişmeden performans değerlendirme sistemleri de nasibini almış, "sivil", "tezkiye" gibi isimler altında varlığını sürdürerek, işlevini yitirmiş köhne sistemler, kamu personeli için yılda bir kez yerine getirilmesi zorunlu bir angarya haline gelmiştir.

Kamu görevlileri ölçüm ve rapor işlerini yaptırmadan önce bunu ne amaçla kullanacaklarına karar vermelidirler. Bu yolla en yararlı yöntemin ne olacağını da belirleyebilirler. Kilit görevlilerin performans ölçümünün önemini anlamalarına yardımcı olabilmek için etkenlik ve etkinlik ile ilgili bilgilerin bazı alanlarda kullanımını birlikte gözlemlemek gerekebilir⁷¹

⁶⁹ Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.90-91.

⁷⁰ Mustafa Tuncer (2008), www.benimblog.com.

⁷¹ H.Mehmet Songur, a.g.e., s.15-16.

Performans ölçümünün yapılıp yapılmamasını veya nasıl yapılacağını düşünürken, kamu görevlileri bu ölçümleri hangi amaçla kullanacaklarını da düşünmelidirler. Çünkü performans ölçümü önemli maliyet ve çabayı gerektirir. Uygun performans standartlarını geliştirmek, veri toplamak, bu bilgileri işlemek, tahlil etmek ve toplanan bilgiyi hazırlanan standartlar içerisine yerleştirmek, ölçüm raporlarını hazırlayıp ilgili yerlere göndermek ve bu raporları okuyup yorumlamak hep bu maliyeti artırıcı merhalelerdir.

Ekonomik kalkınmada yönetimin rolünün artmasıyla birlikte, devlet memuru sayısı ve kamu harcamalarındaki artış, devlet daireleri içinde bir verimlilik ölçüm tekniğinin geliştirilmesini gerektirmiştir. Kamu sektöründeki verimlilik değerlendirilmesi ile özel sektör verimlilik değerlendirmesi arasında önemli bir fark vardır. Özel sektörün çıktısı satış noktasında hesaplanabilir ve çıktıyı elde etmek için kullanılan emek ya da bir başka girdiyle doğrudan ilişkilidir. Kamu kesiminde, bir dairenin çıktısı ile o dairenin görevindeki başarısı arasında fark vardır. Bir dairenin girdisi ile kıyaslanacak nihai çıktısı onun "etkenliği"dir. Dairenin programı ile sağlanan etki ise onun "etkililiği"dir⁷²

Örneğin, kamu yönetiminin iş bulmalarına yardımcı olmak amacıyla işsizleri eğitmesi durumunda, öğretmen başına eğitilen kişi sayısı, bir etkenlik ölçüsüdür. Eğitilenlerin, iş bulanlara oranı ise bir etkililik ölçüsüdür. Bu nedenle bir devlet dairesinin verimlilik ölçüsü (etkenlik), dairenin çıktısı ile amaçlarını gerçekleştirme arasındaki nedensel ilişkinin geçerliliğinin değerlendirilmesiyle desteklenmelidir.

Verimlilik analizi kamu örgütlerinde oldukça güç yapılmaktadır. Kamu kesiminde üretilen bazı mal ve hizmetlerin (çıktıların) parasal değerlerle ifade edilmesi zordur. Bu açıdan kamu kesiminde verimliliğin ölçülmesi, amacı kâr olan özel kesime kıyasla oldukça güçtür. Ancak kullanılan çeşitli tekniklerle sadece verimlilik değil etkenlik ve tutumluluğunda ölçülmesi ile performansın değerlendirilmesi ve bir sonuca vardırılması mümkün olmaktadır⁷³

Bu tekniklerin en yaygınlarından bazıları şunlardır: Benzer kurumlar arası karşılaştırma, kurum içi karşılaştırma, özel sektör kıyaslaması, geçmiş performans kıyaslaması ve yönetimin koyduğu hedeflerle karşılaştırma.

Kamu hizmetlerinde kamu yararı için fayda maliyet analizleri yapmak veya doğrudan verimlilik ölçümüne gitmek, ne kadar radikal bir politik tercihi gerektirse de, konuya hangi anlayış açısından bakarsak bakalım, performans yönetimi anlayışı açısından baktığımızda aşağıdaki sorulara yanıt aramamız gerekmektedir⁷⁴

1. Kamu kuruluşu amacına yönelik olarak işini yapıyor mu?

⁷² Joseph Prokopenko, (1995), *Verimlilik Yönetimi*, 2. Basım, Ankara: MPM Yayını, s.33.

⁷³ Hüseyin Özer, a.g.m., s.85.

⁷⁴ Kamil Ufuk Bilgin, a.g.m., s. 127.

2. Kamu kuruluşu istenmeyen etki yaratıyor mu?
3. Kamu kuruluşu halka karşı kendini sorumlu hissediyor mu?
4. Kamu kuruluşu yetkili olduğu alan dışına çıkıyor mu?
5. Kamu kuruluşu herkese mi yoksa belli gruplara mı hizmet ediyor?
6. Son olarak verimli çalışıyor mu?

Bu sorulara yanıt arayan bir kamu yöneticisi veya siyasal karar verici ise, kuruluşun performansını geliştirmek için ya da performans yönetimi için en azından şu sekiz farklı noktada istekli olmalıdır⁷⁵

1. Örgütünü devamlı geliştirmeli veya gelişme stratejileri izlemelidir;
2. Örgütün kaynaklarını yeniden gözden geçirmelidir;
3. Örgüt için gereken ya da tahmin edilen yeni kaynakların arayışına gitmelidir;
4. Performansı artırıcı ölçülebilir hedefler koymalıdır;
5. İş yükünün çok fazla veya çok az olmamasına dikkat etmelidir;
6. Performans hedeflerine ilişkin sonuçları sürekli ölçmelidir;
7. Performans yönetimi için örgüt kapasitesini bilinçli biçimde artırmalıdır;
8. Performans yönetimi için insan kaynakları yönetimi anlayışına önem vermelidir.

Son yıllarda AB, OECD gibi uluslararası çevrelerde, vatandaşın “müşteri” gibi kabul edilmesi, bürokrasinin azaltılması, devletin küçültülerek etkinleştirilmesi ve merkezi idarenin bazı yetkilerinin taşraya ve yerel yönetimlere devredilmesi, kamu yönetiminde performans (iş başarımı) ölçülmesi etkinliğin ve verimliliğin artırılması gibi konular ağırlıklı olarak ön plana çıkmaktadır⁷⁶

Özetlersek, kamu yönetiminde performans kriterlerinin kapsamını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ❖ Performans değerlendirmesi mutlaka açık hale getirilmelidir.
- ❖ Değerlendirme yönleri, 360 derece olmasa dahi, iç müşteri (çalışanlar) ve dış müşteri (halk) memnuniyetini de modele dahil edecek şekilde çeşitlendirilmelidir.
- ❖ Performans kriterleri, iş tür ve gruplarının niteliklerine göre, modern uygulamalardaki “yetkinlik” kavramına uygun şekilde seçilmeli, iş sonuçlarına doğrudan etkisi olmayan, mevcut sistemdeki kriterler ayıklanmalıdır.
- ❖ Performans kriterlerinin ve bunların derecelerinin tanımlamaları doğru ve açık bir şekilde yapılmalıdır.
- ❖ Puanlama yöntemleri iyileştirilmelidir.
- ❖ Değerlendirme dönemleri bir yıldan altı aya indirilmelidir.

⁷⁵ Kamil Ufuk Bilgin, a.g.m., s. 127.

⁷⁶ Güngör Erdumlu (1991), “Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi”, *G.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2, Ankara, s.317-322.

- ❖ Performansın nicel ve doğru bir biçimde izlenmesini sağlayacak iş standartları belirlenmelidir.
- ❖ Mutlaka her çalışanı kapsayacak bir hedefler sistemi geliştirilmelidir.
- ❖ İş sonuçlarının iş standartlarına ve hedeflere uygunluğunu sürekli izlemeyi ve gerektiğinde düzeltici önlemler almayı mümkün kılacak izleme ve kayıt süreçleri tanımlanmalıdır.

Konuyu bütünlük bir performans yönetimi anlayışı içinde ele almadan göstermelik ve kısmi değişikliklerle yapılacak her uygulama, yeni kadrolaşma hareketlerinde kullanılacak gerekçeler sağlamaya yaramaktan öteye geçemeyecek, kalkınmanın hem itici gücünü, hem de reel göstergesini oluşturan verimlilik gerçekleştirilemeyecektir.

Ayrıca, kamuda modern anlamda bir performans yönetim sistemi geliştirilse dahi, insan kaynaklarının işe alma, oryantasyon(uyum, alıştırma) ve eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlaması gibi diğer konuları da zamanın gereklerine uyarlanmadığı takdirde, bu kendi başına pek bir işe yaramayacaktır.

SONUÇ

1990'lı yılların stratejik ortamında, küreselleşme ve rekabet baskıları, örgütleri yönetim etkinlikleri hakkında yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Yeni rekabet tarafından ortaya çıkarılan yaklaşımlar ve sorunlara önerilen tepki, performans yönetimi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır. Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

İyi bir performans yönetiminin var olması çalışanların;

- Amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- Şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- Yaptıkları işin takımlarına ve firmanın performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması demektir.

Performans yönetimi; örgütün, departmanların, iş ünitelerinin ve çalışanların performansını bir bütün olarak artırmaya yönelik, yapılandırılmış fakat esnek bir yaklaşımdır. Performans yönetimi; ülke kalkınması, örgütlerin gelişmesi, çalışan ve tüketicilerin refahının artması konularında vazgeçilmez bir olgu olan verimlilik artışı için bir stratejidir.

Kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması ve kaliteli hizmetler sunması tüm ülke ekonomisini yalandan etkilemektedir. Ulaştırma ve haberleşme hizmetlerinin zamanında karşılanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde yerine getirilmesi, güvenlik hizmetlerinin sürat ve niteliği,

yerel yönetimlerin hizmetlerinin yeterliliği önem arz etmekte ve özel işletmelerde olduğu gibi mal ve hizmetlerin kalitesi iyileşmediği müddetçe verimlilik azalmakta ve varlıkları tehlikeye düşmektedir.

Kamu yönetiminde performans uygulamalarının amacı; kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikle hizmet görececek bir düzene kavuşturulması; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunun sağlanması; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılış biçimlerinde, yönetimlerinde, mevzuatında, var olan aksaklıkların, bozuklukların ve eksikliklerin saptanması, benzeri sorunların analiz edilmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesidir.

Günümüze kadar kamu ekonomisi ve kamu yönetimindeki mevcut sorunlar her geçen yıl giderek ağırlaşmıştır. Devletin daha etkin ve verimli işlemesini sağlayabilmek için yönetsel işlemlerin basitleştirilmesi, vatandaşlarla yönetim arasında iyi ilişkiler kurulması, yapılan işlemlerin bir değerlendirilmeye tabi tutularak performans ölçümlerinin yapılması gerekmektedir.

Gittikçe globalleşen bir pazarda başarı, müşterinin istediği zaman ve istediği miktardaki mal ve hizmeti en kaliteli şekilde sunabilmekten geçmektedir. Müşteri beklentilerinin sürekli değişmekte olduğu günümüzde, artık kamu sektöründeki hizmetlerinde müşteri beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir. Müşteri gözünde mal ve hizmetlerin kalitesi ve vaktinde yerine getirilmesi fiyatlardan daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle müşteri tatmini ve işletme performansının ölçülmesi son derece önem kazanmıştır.

KAYNAKÇA

- Akal, Zuhul (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akal, Zuhul (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara.
- Aktan, Coşkun Can (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayın No: 257, Ankara.
- Aktan, Coşkun Can (1999), *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 4*, İnsan Mühendisliği, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını, İstanbul.
- AL, Hamza. (2008). www.liberal-dt.org.tr.
- Aldemir M.Ceyhan, Ataol, Alpay, Solakoğlu Gönül Budak (1993), *Personel Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Ataay, İsmail Durak (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 235, İstanbul.
- Ateş, Hamza ve Ünal, Soner (2003), "Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Uygulanabilirliği Sorunu", *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Sempozyumu*, TODAİE, Ankara.
- Ateş, Hamza ve Çetin, Dilek (2004). "Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe", *Çağdaş Kamu Yönetimi II* (ed. Acar, Muhittin ve Özgür, Hüseyin), Nobel Yayınları, 1. Basım, Ankara.

- Barutçugil, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baş, Melih ve Artar, Ayhan (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri*, MPM Yayınları, Ankara.
- Bilbey, K. (1999), *Türk Kamu Yönetiminde Performans Sorunu ve Yeniden Yapılanma İhtiyacı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2004), *Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt, 37, Sayı 2, s. 123-147.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, TODAİE Yayınları, 1. Baskı, Ekim, Ankara.
- Bingöl, Dursun (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum.
- Bingöl, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Can, Halil, Akgün, Ahmet, Kavuncubaşı, Şahin (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, No: 252, Ankara.
- Canman, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları No: 260, Ankara.
- Çevik, Hasan Hüseyin (2001), *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Çevik, Hasan Hüseyin vd. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Mayıs, Ankara.
- Çoban, Cengiz (2001). *Performans Değerlendirme ve TSK Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çukurçayır, M. Akif ve Eroğlu, H. Tuğba (2005). "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I*, Ed. Özgür, Hüseyin ve Kösecik, Muhammet, Nobel Yayınları, 1. Basım, Eylül, Ankara.
- Daft, L.Richard (1991). *Management*, 2nd Ed., HBJ Pres, USA.
- Dicle, Atilla (1975). *Örgütsel Verimlilik ve Etklilik*, ODTÜ Gelişme Dergisi, Sayı 9, Ankara.
- DPB (1998). *Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Denetimi, Değerlendirme*, Ankara.
- Drucker, Peter F. (1996). "Geleceğin Anahtarı Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 25, Cilt 2.
- Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul.
- Erdumlu, Güngör (1991), "Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi", *G.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2, Ankara.
- Eryılmaz, Bilal (1989). "Belediye Hizmetlerinin Yürütülmesinde Alternatif Kurumsal Yöntemler", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 382.
- Geylan Ramazan (1991). *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Matbaası, Eskişehir.
- Gözlü, Sıtkı (1995). *Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri*, Yayın No: 262, Cilt 2, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Halis, Muhsin (2003). "Kamuda Performans Yönetimi", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (ed. Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N.K., Coşkun, B.), Seçkin Yayınları, Ankara.
- Herbert A.Simon ve diğerleri (1975). *Kamu Yönetimi*, Çev. Mihçioğlu, C., A.Ü.S.B.F. Yayını, Ankara.
- Kılavuz, Raci (2000). "Etklilik - Verimlilik Kavramlarının Analizi ve Kamusal Mal-Hizmet Sunumunda Etklilik", *Türk İdare Dergisi*, Yıl 72, Sayı 428, MPM Yayını, Ankara.
- Köseoğlu, Özer (2008). "Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, Ocak.

- Mathis, L.R. ve Jackson, H.J. (1988). *Personel/Human Resource Management*, 6th Ed., West Publishing Comp., USA.
- Muhammed, F. (1972). "Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım", Çev. Oyal, E., *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, TODAİE Yayını, Ankara.
- Newman, E.J. ve Hinrichs, R.J. (1980). *Performance Evaluation for Professional Personnel*, Work in America Institute Incompany, New York.
- Özer, Hüseyin (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara.
- Öztürk, Namık Kemal (2006). "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 38, Sayı 1, TODAİE Yayını, Ankara.
- Palmer, Margaret (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Prokopenko, Joseph (1995). *Verimlilik Yönetimi*, 2. Basım, Yayın No: 476, MPM Yayını, Ankara.
- Sayıştay (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri* (Derleme), Sayıştay, Ankara.
- Silah, M. (2005). "Yönetimde Performans Değerleme ve Kariyer Geliştirme Kaygıları Üzerine Bir Araştırma", *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler* (ed. Arslan, N.T.), 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Sink, D.S. (1993). "Development Measurement Systems For World Class Competition", *Handbook For Productivity Measurement and Improvement*, (ed. Christopher W.F.), Productivity Pres, Portland
- Songur, H.Mehmet (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara.
- Szilagyı, A.D. (1981). *Management and Performance*, Santa Monica, Goodyear Publishing Company, California.
- Telimen, Osman (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İİTİA. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519, İstanbul.
- Tuncer, Mustafa (2008). www.benimblog.com.
- Tutum, Cahit (1979). *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No: 179, Doğan Basımevi, Ankara.
- Yıldız, Gültekin. (1995). "Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü", *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Yüksel, Öznur (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- www.basbakanlik.gov.tr, 2003.
- www.cvtr.net/makale/performans/performansmenu.htm.
- www.icisleri.gov.tr.
- www.insankaynaklari.com.
- www.students.itu.edu.tr.