



Dr. Mustafa ÖZARSLAN
Mersin Yenişehir Kaymakamı

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin **GENEL YÖNETMELİK TASLAĞI İÇİN ÖNERİLER**

6 57 sayılı Devlet Memurları Kanununun 122'inci maddesinin son fıkrasına 13.02.2011 tarihli ve 6111 sayılı kanun ile; "Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak, memurların başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek

üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir" hükmü eklenmiştir. Buna istinaden; kaldırılan sicil sistemi yerine verimlilik ve başarıyı ödüllendirecek kamuda performansı da dikkate alan bir değerlendirme sistemi

oluşturmak amacıyla **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (Devlet Personel Başkanlığınca)** “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı hazırlanmıştır. Yönetmelik taslağına ilişkin 16.06.2006 tarihinde bütün bakanlıkların görüş ve önerileri istenmiştir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı”na Yönetmelik taslağına; Yöneticiler için “Doğru Karar Alma, Problem Çözme ve Sonuç Odaklılık”, “İletişim ve Temsil”, “Planlama, Organizasyon ve Koordinasyon”, “Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları” ve “Gelişime Açıklık” ölçütleri yer almıştır. Yeni tasarıda maalesef “liderlik” veya “lider yöneticilik” kavramı bulunmamaktadır. Yönetmelik taslağına “Liderlik Göstergesi Ölçütü” konulmamış. Bunun nedeni liderliğin; daha çok siyasi arena ile özel sektörde kullanılan bir kavram olması ve bürokratik bir yapının içinde bu kavramın iğreti durması kaynaklı olabilir. Bu ön kabul; yöneticilerin performans ve başarıların değerlendirilmesine “liderlik” becerilerinin ölçülmemesi netice olarak (veya dolaylı olarak) yeni kurgulanan performans sisteminin; yöneticilerden liderlik beklentisi olmadığı gibi yanlış bir izlenim oluşturur. Bu algı ve izlenim özellikle de Mülki İdare Amirleri mesleğinin geleceği ve meşruiyeti için sorun oluşturabilir. Zira MİA mesleğinin özünü “öncü olmak” yani liderlik oluşturmuştur.

Hiç kuşkusuz taslakta çok olumlu değişiklikler var. Kamuda uygulanan “Kamu Hizmet Standartları” nda “ne” ve “ne zaman” kavramları üzerinde yoğunlaşılıyordu. Çalışanların kendisinden ne gibi bir “davranış” beklenildiği sorusu cevapsız kalıyordu. Ancak yeni sistem bu soruya

cevap oluşturacak şekilde çalışanlarından beklenen/umulan davranış ölçütlerini ve göstergelerini somutlaştırmıştır. Hedeflenen sonuçları elde etmenin gerektirdiği “davranışlara” odaklanmış gözüküyor. Yeni sistemde hedeflere ulaşmak amacıyla kamu personelinin kendisinden ne gibi bir davranış beklendiği somut ölçütler/göstergelerle ifade ediliyor. Ayrıca yetkinliklerin ve değerlendirme planlarının hazırlanmasında amir ile çalışanın işbirliği içerisinde bireysel başarı beklentilerini tespit etmek amaçlı bir işbirliği ve uyumlu çalışmayı öngörüyor. Sistemin öngördüğü değişim, çalışanlara ilişkin; en yakın astları, iş arkadaşları ve hizmetten yararlanan vatandaşların değerlendirme yapabilmelerini sağlamasıdır. Yani bilimsel ifade ile “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” ne geçiş söz konusu. Bu sistem değişikliği özellikle yöneticiler ve astları zaviyesinden önemli bir paradigma değişimi gerektirir. Yeni sistem yöneticilerin performans ve yetkinliklerinin en yakın astları tarafından değerlendirilmesini öngörmektedir. Toplulukçu kültürün güçlü ve bireyci kültürün zayıf olduğu ülkemizde “bürokrasi, demokrasi kaldırmaz” anlayışından dolayı amir ve astlar üzerinde bu değişimin nasıl sonuç doğuracağı merak konusudur. Özünde bu vizyon mevcut statükoya büyük bir meydan okumadır (challenge). “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” uygulamasını bizzat kendi yöneticilik performansım için 2012 yılında Sürmene Kaymakamı iken 4 yıllık hizmetim sonrasında o tarihteki Trabzon Millî Üretkenlik Şubesine yaptırmıştım. Mesleğimiz açısından bir ilçe kaymakamının ilçe idare şube başkanları ve hizmet alan vatandaşlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulmasının sonuçlarını merak etmemek mümkün değildir.

Yeni sistem çalışanlardan beklenen ve hedeflenen sonuçları elde etmenin gerektirdiği “davranışlara” odaklanmış gözüküyor. Taslak incelendiğinde hedeflere ilişkin niceliksel yönleri içeren “miktar (ne kadar)”, “zaman (ne zaman)” kavramları yer almakla beraber görevin niteliğini de içeren “kalite (işin nasıl yapıldığı)” na dönük hususlara da yer verilmiştir. Başka bir deyişle yeni sistem sonuca önem verdiği kadar bu sonuca ulaşırken çalışanın davranışına (işin nasıl yapıldığı?) da odaklanıyor. Bu taslakta olumlu bir değişimdir. Çalışanlardan beklenen ve talep edilen davranış sergilediklerinde performansın sonucu olarak da deterministik bir şekilde olumlu olacağı varsayılıyor. Burada can alıcı soru şu olacaktır. Yöneticiler liderlik davranışı göstermeden bu değişim gerçekleşebilir mi? Bu sorunun cevabı olumlu olsa da bürokratik hizmetlerin kalitesini ölçebilir mi? Kalitenin iyileştirilmesi için her şeyden önce ölçülebilir olması gerekmektedir. İmalat sektöründe kalite düzeyinin ölçülmesi nispeten kolaydır. Nitekim ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı ve kendisinden beklenen işlevi yerine getirip getirmediği gibi değerlendirmede ipucu olarak kullanılacak özellikler çeşitli şekillerde kolayca ölçülebilmektedir. Ne var ki, bürokratik hizmetlerin kendine özgü bir takım özellikleri olması nedeniyle bu ölçüm zorlaşmaktadır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” 38 madde ve kamu personelinin başarı değerlendirilmesine temel teşkil eden performans ölçütleri ve göstergelerinin yer aldığı 11 adet EK den oluşmaktadır.

Söz konusu taslağın maddelerine ve kamu personelinin başarı değeri-

dirilmesine temel teşkil eden performans ölçütleri ve göstergelerine ilişkin önerilerimiz aşağıdadır:

YÖNETMELİK TASLAĞINDAKİ MADDELERE İLİŞKİN ÖNERİLER

I- Madde 7- Değerlendiriciler: Başarı değerlendirilmelerinde; değerlendirme konularına göre personelin en yakın amirinin yanı sıra iş arkadaşları, en yakın astları ve hizmetten faydalananlar da değerlendirici olarak belirlenebilir.

Önerimiz: Değerlendiriciler tek tek sayılmış ve cümle "...belirlenebilir" şeklinde yer almıştır. Değerlendirme sisteminde büyük bir dönüşüm ve değişim içeren taslaktan bazı kurum ve kuruluşlar eski halin devamı yönünde değişime direnç göstererek değerlendirmeyi yalnızca eski halde olduğu gibi yine personelin en yakın amirine bırakma yönünde eğilim gösterebilirler. Bunun önüne geçmek için cümle "*Başarı değerlendirmelerinde; değerlendirme konularına göre personele en yakın amiri ve en yakın astı değerlendirici olarak belirlenir. Bunların yanı sıra iş arkadaşları, hizmetten etkilenen dış paydaşlar/ hizmeti yerine getirirken işbirliği yapılan dış paydaşlar (diğer bakanlıkların temsilcilikleri, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri vb.) ve hizmetten faydalananlar da değerlendirici olarak belirlenebilir*" şeklinde yer almalıdır.

II - Madde 9- Değerlendirme düzeyleri: Kamu kurum ve kuruluşları aşğıdaki dört aşamalı başarı düzeyini kullanacaktır:

- (A) düzeyi (90-100 Puan)
- (B) düzeyi (76-89 Puan)
- (C) düzeyi (60-75 Puan)
- (D) düzeyi (0-59 Puan)

Önerimiz: Mevcut düzenlemede düşük performanstan kaynaklı me-

muriyeti sonlandırma hususu yer almamıştır. (D) düzeyini içeren 0-59 aralığı çok geniştir. Bu nedenle memuriyetten çıkarmaya gerekçe oluşturacak 0-29 puan aralığında (E) düzeyi eklenmeli, (D) düzeyi de (30-59 puan) olarak değiştirilmelidir.

III- Madde 25- Başarı değerlendirme formu: (1) Değerlendirme sürecinin en geç 5 inci iş günü sonunda en yakın amir tarafından personel hakkında bu yönetmeliğin eki-9 esas alınarak başarı değerlendirme formu tanzim edilir. Söz konusu formda; personelin başarı puanı, başarı puanını oluşturan yetkinlik puanları, varsa hedef ve görev puanları ile kendi değerlendirmesi yer alır.

(2) İş arkadaşlarının, en yakın astlar ile hizmetten faydalananların da değerlendirici olarak belirlenmesi halinde, her bir değerlendiricinin verdiği bireysel puanlar gizli tutulur. Sadece her bir değerlendirici grubunun ortalama puanına formda yer verilir.

Önerimiz: Personel hakkında iş arkadaşlarının değerlendirici olarak belirlenmesinde oluşabilecek en büyük sorun özellikle Türk kültüründe kişilerin birbirleriyle yakınlık-uzaklık dereceleri rasyonel değerlendirme yapılmasına engel olmasındır. Ayrıca bu düzenleme kurumda huzursuzluk kaynağı olabilir. Bundan dolayı iş arkadaşlarının değerlendirici olarak sistemde uygulamaya geçirilmesi uygulamasının, astların değerlendirici olarak uygulanmasından en az 2 yıl sonra sisteme entegre edilmesi ve bu düzenleme ile de kurumsal öğrenmenin adım adım gerçekleştirilmesi daha isabetli olacaktır.

IV- Madde 27- Başarı sonucuna göre yapılacak işlemler: (1) Yıllık birbirini takip eden üç başarı değerlendirme döneminde başarı puanı A ve B düzeyinde yer alan personelin bu durumu görevde yükselmele- rinde, göreviyle ilgili kişisel gelişim

imkânlarının desteklenmesinde, yer değiştirme uygulamalarında, yurt dışı görevlendirmelerde ve insan kaynakları planlamasının diğer alanlarında esas alınır.

(2) Sözleşmeli personelden başarı puanı A,B ve C düzeyinde olanlara 22.01.1990 tarihli ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 43 üncü maddesi hükümleri çerçevesinde başarı ücreti ödenir.

(3) Başarı puanlarının kesinleşmesi neticesinde;

(a) C ve D düzeyinde başarı puanı alan personelin eksikliklerinin tespit edildiği alanlarda amir ile personel arasında görüşme yapılarak gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması zorunludur.

(b) Biri son değerlendirme dönemine ait olmak üzere, birbirini takip eden üç başarı değerlendirme döneminin en az ikisinde başarı puanı D düzeyinde olan personel hakkında kurumlar görev veya görev yeri değişikliği gibi gerekli tedbirleri alır. Sözleşmeli personelden başarı puanı D düzeyinde olanlara ise 22.01.1990 tarihli ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 43 üncü maddesi hükümleri çerçevesinde işlem tesis edilir.

Önerimiz: Yukarıda görüldüğü gibi tasarıda başarı değerlendirme düzeylerinde (A) ve (B) düzeylerine tanınan haklar eşit tutularak, (A) ve (B) düzeyi puan alanlar arasındaki performans farkı dikkate alınmamıştır. Bundan dolayı iki düzey arasında farklı ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Ayrıca üç değerlendirme döneminde (A) düzeyinde puan alanlar, idarenin takdirinde olmaksızın aylıkla ödüllendirilmeli ve bu personele başarı belgesi verilmelidir. Mevcut tasarinın 27. maddenin (b) bendindeki (D) düzeyinde puan alanların "*görev ve görev yeri deği-*

şikliği” yaptırımı sistem içinde sembolik kalacak olup, yetersiz personelin/sorunun başka birime taşınması sonucunu doğuracaktır. Dolayısı ile sistemde mutlaka yukarıda önerdiğimiz şekilde 0-29 puan aralığında (E düzeyinde) puan alanların sistem dışına itilmesi çağdaş bir yönetim politikası uygulaması olacaktır. Bu nedenle birden çok değerlendirme döneminde (E) düzeyinde başarısızlık puanı alan personele disiplin cezası verilmesi ve 4 yıl gibi bir sürede üst üste (E) düzeyinde puan alan personelin devlet memurluğundan çıkarılması şeklinde düzenlemeler yapılmalıdır. Tasarıda ücret ile ilgili ödüllendirme yalnızca sözleşmeli çalışanlar için öngörülmüştür. İdeal olan kamu yönetiminde parasal/prim teşviklerinin kullanılmamasıdır. Ancak zamanın ruhuna uygun hareket etmek amaçlı bu teşviklerin yalnızca bir kısım sözleşmeliler için değil diğer statülerde çalışan bütün kamu görevlilerini kapsamalıdır (özellikle içten motivasyonlu olmayan kamu görevlilerini çalıştırmak amaçlı).

YÖNETMELİK TASLAĞINDAKİ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ VE GÖSTERGELERE İLİŞKİN ÖNERİLER

I- Liderlik Göstergesi Ölçütü: Çağdaş yönetim modelinde yöneticiden beklenen liderlik özelliklerini göstermesi gerekmektedir. Taslakta bu husus eksik yer almıştır. Yöneticilerin liderlik vasıflarını geliştirmek ve ölçmek amaçlı yukarıda bahsedilen ölçütlerin en başında “Yöneticilerin Liderlik Göstergesi Ölçütü” ve aşağıda belirtilen liderlik göstergeleri yer almalıdır.

Yöneticilerin Liderlik Göstergesi Ölçütü:

- Tüm davranışları ile güvenilir bir tavır sergiler.

- Kurumunun çalışanlarının kurum misyon ve vizyonuna sahip çıkmasını sağlar.
- Kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutum sergiler
- Kurumda bilgi paylaşımına ve öğrenmeye önem verir.
- Takım çalışmasına önem verir.
- Anlaşmazlık/çatışma çözme becerilerine sahiptir.
- İyi çalışmaları ve çalışanları takdir eder.
- Esnektir ve değişime açıktır.
- Bir durum ve olaydaki önemsiz, ilgisiz, kritik olmayan noktaları kritik olandan ayırır.
- Durum ve olayların arkasında yatan varsayımları ortaya çıkarır ve onları sorgular.
- İyi bir öğretmen ve koçtur.
- Hepimizi tanıır ve bizimle tek tek ilgilenir.
- Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.
- Kişisel çıkarlar peşinde değildir.

Göstergelerde yer alan yukarıdaki ifadeleri anlamlandırmak amaçlı, yönetici ile lider arasındaki farklılıkları netleştirelim: *Yöneticilik*, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecidir. *Liderlik*, yönetim faaliyetlerinin, büyük ölçüde insana ve duygulara hitap eden yönünü oluşturmaktadır. Bu noktada çalışanların mevcut, fakat saklı, örtülü enerjilerini harekete geçirir. İki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Bir defa yönetici, belli bir rutinlik içinde kurumu belirlenmiş hedeflere ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar altında ku-

rumun en iyi sonucu çıkarmasına çalışır. Yöneticilik kurumun rutin işlerinin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Liderlik ise kurumun değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, kuruma yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Liderlik daima değişimle ilgilidir. Lider yöneticilik ise kurumun günlük rutin işlerini büyük bir titizlikle yaparken aynı zamanda kurumu dönüştürme ve değiştirme yönünde faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Etkisiz yönetici ve lider yönetici arasında ayırım yaparken; B.M. Bass ve B.J. Avolio (1993) tarafından geliştirilen Etkileşimci (Transaksiyonel), Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik yaklaşımlarından ve bu yaklaşımı temel alan ölçütlerden faydalanılmalıdır.

II- Karar Verme Ölçütü: Karar verme, genel anlamda, birkaç seçenek arasından, yöneticinin kendine en uygun olanını seçmesi ve hayatını olumlu bir şekilde devam ettirmesini sağlayacaktır. Eğer alternatif yok ve yönetici tek seçenikle karşı karşıya kalmış ise bu durumda karar vermeden bahsedilemez. Karar verme, bireyin bir amaca ulaşmak için yapılabilecek mevcut eylem koşullarından en uygun olanını seçmesidir. Karar verme farklı durumlar arasından seçim yapmayı sağlayan bilişsel ve davranışsal çabaların tümünü içermektedir. Günlük yaşam içerisinde yönetici defalarca karar verme davranışı ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu karar verme durumları bazen yapı olarak çok karmaşık olabilmektedir.

Yönetmelik tasarısında doğru karar almayı ölçmeye dönük EK-3’de yer alan;

Yerine getirilmesi gereken işler ve sorumluluğu altındaki memurlar hakkında doğru ve hızlı kararlar verir.

- Konunun önemini, ciddiyetini, taraflarını ve kendine özgü du-

rumunu dikkate almak suretiyle karar verir.

- Araştırmalar ve analizden yararlanarak elde ettiği bilimsel veriler ışığında karar alır.
- Gereken durumlarda ve yetkisi dahilinde inisiyatif kullanmaktan çekinmez.

ifadelerine ilaveten;

- Karar vermeden önce amaçlarını netleştirir
- Karar verdikten sonra uygulamayı geciktirmez.
- Karar vermeyi diğer kişilere bırakmayı tercih etmez.
- Aldığı kararları uygulamasını takip eder ve sonuçlandırır.

İfadeleri de yer almalıdır.

Melbourne Karar Verme Ölçeği (Melbourne Decision Making Questionary) bilimsel araştırmalarda kullanılan ve literatürde kabul gören bir ölçektir. Ölçek iki kısma ayrılmaktadır. *I. Kısım*: Karar vermede özsaygıyı (*kendine güven*) belirlemeyi amaçlamaktadır. *II. Kısım* ise 22 maddeden oluşmakta ve karar verme stillerini ölçmektedir.

Dört alt faktörü bulunmaktadır.

1. *Dikkatli Karar Verme Stili*: Bireyin karar vermeden önce özenle gerekli bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapma durumudur.
2. *Kaçınan Karar Verme Stili*: Bireyin karar vermekten kaçınması, kararları başkalarına bırakma eğiliminde olması ve böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışma durumudur.
3. *Erteleyici Karar Verme Stili*: Bireyin kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakma durumudur.

4. *Panik Karar Verme Stili*: Bireyin bir karar durumu ile karşı karşıya kaldığında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranışlar sergileyip çabuk çözümlere ulaşma çabası durumudur.

Melbourne Karar Verme Ölçeğinde (Melbourne Decision Making Questionary) karar vermede yöneticinin kendine güveni (öz saygısı) yer almıştır. Buna göre idarecinin doğru karar vermesinden kendine güveni birincil aranması gereken göstergedir/ölçüttür. Bundan dolayı tasarıda yer alan mevcut 4 ifadeye ilaveten yukarıda önerdiğimiz 4 ilave ifade ve ayrıca özsaygı (kendine güven) ölçeği 4 ayrı ifadeden oluşan aşağıdaki özsaygı (kendine güven) ölçütü olan;

- Karar verme yeteneğine güvenilir.
- Karar vermede kendini başarılı olarak düşünür.
- Kararından vazgeçmez.
- Verdiği kararları iyi sonuçlandırır.

ifadeleri eklenmelidir.

III- Problem Çözme Ölçütü: Problem çözme ayrı bir ölçüt olarak değerlendirme formunda yer almalıdır. Çünkü doğru karar alma, problem çözme ve sonuç odaklılık birbiri ile ilişkili olmakla beraber sürecin farklı parçalarıdır. Karar verme becerilerine benzer biçimde problem çözme sürecinde de yöneticilerin kişisel farklılıklar etkili olmaktadır. Problem çözme becerisi de önemli bir sosyal beceri ve kişilik özelliği olarak tıpkı karar verme becerisi, yöneticinin başarısını yakından etkilemektedir. Problem çözme becerisi, çalışma yaşamında karşılaşılan karmaşık problemlerin çözümünde kullanılan becerileri ifade eder. Bu beceri, yöneticinin geçmiş yaşantılarından şimdiki zamana dek çalışma yaşamında karşılaştığı problemlerle

başta çıkma amacıyla kullandığı çözüme yönelik deneyimlerinden oluşur. Problem çözme sürecinde yönetici, en akılcı çözüm yolunun ne olduğu ve nasıl davranması gerektiği konusunda karar vermek durumundadır. Bu aşamada yaşanan kararsızlık ise yöneticinin problem çözme becerilerinin zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu noktada bir yöneticinin problem çözme becerisi göstermesi için yapması gereken ilk ve en önemli aktivite "düşünme"dir. Problemin sezilmesi düşünme faaliyetini başlatır, problemin çözümü ise, yönetici için amaca dönüşür. Böylece problemle ortaya çıkan düşünme, bir süreci oluşturur. Bu süreçte yöneticinin üst düzey düşünme etkinliklerini işe koşması gerekmektedir. Değişik problemlerin üstesinden gelmek isteyen bir yöneticinin; bağımsız, yaratıcı, yansıtıcı, eleştirel ve analitik düşünebilmesi gerekir. Problem becerisine sahip yöneticiler aynı zamanda da sosyal ve kendine güvenen yöneticilerdir.

Yöneticilerin değerlendirilmesinin daha somutlaşması için problem çözme ve sonuç odaklılığının ayrı bir ölçüt olarak yer almasında fayda vardır.

Bu ölçüt hazırlanırken Heppner ve Petersen tarafından 1982 yılında geliştirilen ve S. Taylan (1990) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçekte yer alan aşağıdaki ifadelerden faydalanılmalıdır.

- Problem çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur, ortaya çıkan sonuç ile olması gerekeni karşılaştırır.
- Problem çözmek üzere plan yapar ve o planı yürüteceğine güvenir.
- Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışır.

- Probleme yönelik olası çözüm yollarını düşünürken alternatif seçenekler üretir.
- Problemin farkına vardığında, problemin tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışır.
- Bir problem ile karşılaştığında duygu ve düşüncelerini üstlerine somut ve açık –seçik ifadelerle anlatmaya çalışır.

IV- Gelişim ve Açıklık Ölçütü başlığındaki mevcut ölçütte yer alan 4 ifadeye ilaveten;

- Sorunları/problemleri bir gelişme ve öğrenme fırsatı olarak görür.
- Belirsizlik ve karmaşıklık içeren görevleri yapmada isteklidir.

göstergeleri yer almalıdır.

V- Ek-4: Personelin İş Arkadaşları Tarafından Yapılacak Yetkinlik Değerlemesinde Kullanılacak Formda yer alan 13 soruya ilaveten;

- Kıskançlık ve çekememezlik duygularını bastırıp takım çalışmasını becerir.

göstergesi eklenmelidir.

VI- Ek-5 Personelin En Yakın Astları Tarafından Yapılacak Yetkinlik Değerlemesinde Kullanılacak Formda yer alan 13 ifadeye ilaveten;

- Yasal değişikliklerin, verilen hizmet ve buna ilişkin süreçlerin zamanında uygulanmasında, etkinliğini arttıran ve kaliteden ödün vermeden idarenin kaynaklarında tasarruf sağlayan çalışanların önerilerinin sistematik olarak kendisine ulaşmasını sağlar ve uygun önerileri uygular. Önerisi uygulamaya geçen bu çalışanlara da ödül verir.

göstergesi eklenmelidir.

VII- Ek-6 Personelin Hizmetten Yararlananlar Tarafından Yapılacak

Yetkinlik Değerlemesinde Kullanılacak Formda yer alan 7 soruya ilaveten;

- Gerektiğinde hizmet sunumu yapan personelin bir üst amirine/müdürüne/şefine vb. kolaylıkla ulaşabildiniz mi?
- sorusunun da yer almasında fayda vardır.

VIII- Ek-7 Personelin Kendi Değerlendirmesini Yaparken Esas Alacağı Formu:

Yapılan bilimsel çalışmalarda çalışanların kendilerini değerlendirme puanları; üstlerinin, astlarının ve çalışma arkadaşlarının kendilerine verdiği puanlardan oldukça yüksek çıkmaktadır. Kendi değerlendirmelerinin daha rasyonel olması için, formda yer alan 4 soruya ilaveten;

- Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz.
- Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz.

soruları da yer almalıdır.

MÜLKİ İDARE MESLEĞİ İÇİN “LİDERLİK GÖSTERGESİ ÖLÇÜTÜ” NİÇİN ÖNEMLİDİR?

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı sistemde önemli değişiklikler içermektedir. Son yıllarda uygulamaya konulan bir dizi kamu yönetimi reformu Türk yönetim sisteminde önemli değişiklikler yapıldı ve yapılmaya devam edecek gözüküyor. Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki görev ve yetki

paylaşımında yerelin lehine düzenlemeler yapıldı. Ancak üniter devlet olan ülkemizde kamu politikalarının ülkenin her tarafında aynı yaklaşımla sunulması için mülki idare vazgeçilemeyen bir enstrüman. Devletler ülkenin her tarafında güvenebilecekleri aktörlere ihtiyaç duyarlar. Mülki idare amirlerinin bu anlamda önemli rolleri olduğu tartışma götürmez. Mülki İdare Amirinin liderlik becerileri doğal afet, asayiş ve güvenlik gibi ‘zor’ ve ‘kötü’ şartlarda daha da belirginleşiyor.

Taşrada devleti ve hükümeti temsil eden MİA ler hükümet ve devlet adına stratejik “kararlar” alırlar, bu tip kararlar alması da onlardan beklenir. Özellikle de Mülki İdare amirlerinin zor zamanlarda (tabii afet, terör, insan hakları ihmalleri, güvenlik, asayiş, genel kamu düzeni ve sosyal hizmetler gibi alanlarda) “liderlik” davranışı sergilemeleri bekleniyor. Bu anlamda kriz anında, geniş bir kamuoyu tarafından sadece merkezi idare görevlilerinin özellikle de Mülki İdare Amirlerinin sorumluluk alması ve direksiyona geçmeleri beklenir. Mülki İdare Amirinden aynı zamanda taşradaki çok çeşitli sosyoekonomik ve kültürel gruplar arasında güç paylaşımındaki çatışmaları çözmesi/yönetmesi beklenir. Yani Mülki İdare Amirinden “problem çözücü” yetenekleri sergilemesi beklenir. Yazımızı okuyanlar dikkat ederlerse beklenti kelimesini dört kez ısrarla kullandık. Bunu bilinçli olarak yaptık. Kültürümüzde bir söz var. “Bir şeyi kırk kere söylersen olur”. Bu söz sadece kültürümüze ait bir şey de değil. Başka kültürlerde ve bilimde de kendisine yer bulmuştur. İngilizce de “Pygmalion Effect” diyorlar. Bizdeki ismi ise “Beklenti Etkisi”. Beklenti etkisi, “Kendini gerçekleştiren kehanet” olarak da adlandırılır. Kişinin, bir süre sonra ona ilişkin beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemesi

Doğru Karar Alma, Problem Çözme Sonuç Odaklılık, İletişim Temsil, Organizasyon, Koordinasyon. İş Alışkanlıkları ve Gelişime Açıklık kavramları liderlik konusunun içeriğini oluşturan unsurlardan birkaçıdır.

şeklinde açıklanabilir. İnsanlar çoğunlukla kendilerinden bekleneni yaparlar. Beklenti etkisi, bireysel psikolojide ve sosyal psikolojide değişik boyutlarıyla işlenmiştir. Bu teori; sosyal psikolojide başlangıçta gerçekliği olmayan bir durum hakkındaki beklentilerin gerçekleşmesine yol açma süreciyle beklenen davranışın sergilenmesi sonucu, olmayan bu halin gerçeğe dönüşmesi biçiminde açıklanabilir. Sosyolog Prof. Dr. Robert K. Merton beklenti etkisini; “bir durumun yanlış tanımlanması, yanlış doğru bir hale getiren yeni bir davranışa yol açar” saptamasıyla değerlendirmiştir.

Bir kurumun beklentileri, çalışanlardan bekledikleri performans, büyük ölçüde bu kişilerin performansını ve kariyer gelişimini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkiler. O nedenle, bir kurum yöneticisinden yüksek performans beklerse, kurum yöneticisinin de performansları ve kariyer gelişimleri olumlu etkilenir. Hem çalışan, hem de kurum bu durumda fayda görür; gelişir, en iyiyeye ulaşır. Aksi durumda hem yöneticiler kariyerlerinde ilerleyemezler, hem de kurum düşük performans-tan zarar görür.

Kurumun yöneticileri çalışanları ile ilgili beklentileri performanslarını ve mesleki gelişimlerini etkilemektedir. Liderlik özelliğine sahip yöneticilerin özelliği, astları tarafından karşılanacak yüksek performans beklentisidir. Buna karşılık, lider olmayan yöneticiler benzer beklentiler doğuramazlar ve bunun sonucunda da astların verimliliği ve başarısı düşer.

Her yöneticide olduğu gibi her mülki idare amirinde de liderlik “davranış potansiyeli” vardır. Olmasaydı bir şekilde yönetici olmazdı. Ancak asıl mesele bu davranış potansiyelinin ortaya çıkmasını (kuvveden fiile) neler belirliyor? Bunu iki değişken belirliyor; birincisi yöneticinin beklentisi/beklentileri, ikincisi bu liderlik davranışının sonucunda yöneticinin alacağı “madalyası” (yani ödülü) yönetici açısından ne kadar değerli? Eğer yönetici ödüle değer vermiyor ise veya sistem onu ödüllendirmiyorsa/cezalandırmıyorsa niçin yönetici liderlik davranışını sergilesin? Beklenti yaşanmış olan benzer durumlar tarafından belirlenir. Yönetmelik taslağında sözleşmeliler hariç bir ödül ve ceza beklentisine neden olacak bir düzenleme yok. Yönetici niçin ceza veya ödül yoksa “rahatını” bozup yeni icat çıkaracak uygulamalar yapсын?

Yönetmelik taslağına ilişkin; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı”nda yer almayan “yöneticilerin liderlik ölçütü” ve özellikle de Mülki İdare mesleğinin “Aşıl Tendonu” olan liderlik, MİA mesleğinin gelişimi, geleceği açısından önemlidir.

Yeni tasarıda yer alan; Doğru Karar Alma, Problem Çözme Sonuç Odaklılık, İletişim Temsil, Organizasyon, Koordinasyon. İş Alışkanlıkları ve Gelişime Açıklık kavramları liderlik konusunun içeriğini oluşturan un-

surlardan birkaçıdır. Ancak tasarının yöneticilerden “liderlik beklentisi” oluşturmak amaçlı; “efradını camii ağyarını mani” bir tanımla (ifade edilmek istenen öyle bir anlatılmalı ki ne eksik gedik kalsın ne de gereğinden fazla olsun) bütün bu başlıkların “liderlik ölçütü” başlığı altında birleştirilmesi gerekir. Taslağın geçici 1.inci maddesinde yönetmeliğin yayını tarihinden itibaren 01.01.2018 tarihine kadar kurumların kendi yönetmelik çalışmalarını tamamlamaları gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda önerdiğimiz düzenlemeler genel yönetmelikte yapılmaz ise İçişleri Bakanlığımız kendi çalışanları için hazırlayacağı Başarı Değerlendirme Yönetmeliğine “Yöneticilerin Liderlik Göstergesi Ölçütü” nü koymasında fayda vardır. Bu ölçüt tasarıya eklense de liderlik ölçütünün olması yöneticilerin liderlik becerilerinin ortaya çıkmasını sağlar mı? Hiç kuşkusuz bürokratik yapı kendisinin taşıdığı özündeki eksikliklerden dolayı en iyi yasal düzenlemeler onun başarılı bir sistem olmasını sağlamaz. Bürokrasinin yapısında yetenekli insanların yükselip güçlü lider yönetici olmasını engelleyecek bir sürü şeyler olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Ayrıca liderlik davranışlarının, doğuştan mı olduğu yoksa sonradan öğrenilmiş davranışlar mı olduğu sorusu ayrı bir tartışma konusudur.

Özetin özeti olarak:

Yöneticilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesinde kullanılacak göstergelere “Yöneticilerin Liderlik Göstergesi Ölçütü” ilave yapılmalıdır. Taslakta liderlik ölçütünün yer alması ile özellikle Mülki İdare Amirlerine yönelik “Siz lidersiz ve sizden liderlik bekliyoruz” beklenti vurgusunu işlemek gerekir.