



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

**DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
WORKING PAPER SERIES**

Tartışma Metinleri

WPS NO/ 70 / 2017-01

**KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME
VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Nuray YILDIRIM TİMUR*

Osman BAYRAKTAR**

* nytimur@ticaret.edu.tr; İstanbul Ticaret Üniversitesi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans Öğrencisi

** obayraktar@ticaret.edu.tr; İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Havacılık Yönetimi Öğretim Üyesi

Özet

Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında, performans yönetimi adı altında, ağırlıklı olarak, çalışanların hangi esaslara göre değerlendirildiklerini açıkça bilmedikleri tezkiye sistemi uygulanmaktadır. Bu kamu kuruluşları, performans yönetim sisteminde özel sektöre göre daha kapalı bir tutum izlemektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı olmakla birlikte, özel bir kuruluş yasası bulunan İETT Genel Müdürlüğü, çalışanların performansını değerlendirmek için 360 dereceye yakın bir performans değerlendirme sistemi uygulamaktadır. Bu çalışmada, bir kamu kuruluşu olarak, İETT Genel Müdürlüğü'nün uygulamış olduğu performans değerlendirme sistemi incelenmiştir. Araştırmada ilgili kurumun tarafımıza açtığı malzemeler içerik analizi yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bahsi geçen performans sisteminin iyi tasarlanmış olduğu ancak bu sistemle elde edilen verileri, ücret belirleme, kariyer planlama ve eğitim faaliyetlerinin tasarlanmasında girdi olarak yeterli etkinlikte kullanılmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelime: Performans, Performans Değerlendirme, Kamu Kurumu, İnsan Kaynakları

Abstract

In Turkey, public institutions and organizations under the name of performance management, predominantly employees do not know clearly according to the basis of the system is implemented clearly. The General Directorate of IETT, which is affiliated to the Istanbul Metropolitan Municipality and has a private establishment law, implements a performance appraisal system close to 360 degrees in order to evaluate the performance of the employees. In this study, as a public organization, the performance evaluation system that the General Directorate of IETT has implemented has been examined. In the research, the materials we have opened by the relevant institution have been evaluated using content analysis methods. The result is that the betting performance system is well designed, but the data obtained with this system is not used as input enough in the design of pay, career planning and training activities.

Keywords: Performance, Performance Appraisal, Public Institution

Giriş

Performans değerlendirme, kurum çalışanlarının organizasyon içinde değer üretmesi ve sürekli kendilerini geliştirmelerine yönelik alt yapı çalışmaları yapılmasını sağladığı için insan kaynakları bölümünün en önemli işlevleri arasındadır.

Günümüzde, İnsan Kaynaklarının etkinliğinin sağlanması, kurumun verimliliğinin artırılabilmesi için performans değerlendirmenin formalite olmaktan çıkartılarak bilimsel ölçütler ve yapılan çalışmalar ile belirlenmiş standartlar çerçevesinde uygulanması gereklilik haline gelmiştir.

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, stratejik insan kaynakları olgusunun güçlenmesini sağlamış, ve yapılan kanuni düzenlemeler ile kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinin önü açılmıştır. Ancak değerlendirmenin hangi yöntem ve metot kullanılarak yapılacağı açıkça belirtilmemiştir. Bu doğrultuda, son yıllarda kamu kurum ve kuruluşları kendi yöntemlerini geliştirme ve uygulama çalışmaları yapmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye'nin en önemli metropoliten alanını kapsayan İstanbul'un, toplu ulaşım hizmetlerini sunan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bağlı kuruluşu İETT Genel Müdürlüğü'nün Türkiye'de, kamu yönetimi alanında ilk örneği olarak bilinen 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi uygulaması incelenmiştir.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans, bir kurum çalışanı için tanımlanan, bilgi, deneyim ve yeteneklerine uygun olan işi, belirlenmiş sınırlar içinde gerçekleştirmesidir. Bir işletmede çalışanın başarısının ölçülebilmesi için öncelikle iş ve görev tanımının yapılmış olması gerekmektedir. Ayrıca bu işin, çalışanın yetenekleri dikkate alınarak, işi gerçekleştirme derecesinin göstergesi olacak standartların belirlenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002, s. 31). Performans yönetimi, bir kurumu amaçlarına uygun olarak mevcut durumunu ve geleceğe yönelik planları ile ilgili veri toplayarak, kurumun ve çalışanlarının performansını sürekli geliştirmeyi sağlayacak; yeni ve gerekli etkinliklerle sürdürme görevini yüklenen yönetim sürecidir (Ateş, 2009, s. 70).

Performans ölçümü ve değerlemesi yapılmaya öncelikli olarak kurum ve kuruluşun hangi kriterler ve hangi boyutlar açısından değerlendirileceği belirlenmesi gerekmektedir. En temel

anlamıyla kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilen performans kavramında ilk aşama, kurumun gerçekleştirdiği etkinliklerin sonuçlarının ölçülmesinin gerekliliğidir. Ölçülmesi mümkün olmayan faaliyetler için performans değerlendirmesi yapılabilmesi oldukça sorunlu bir konu olarak görülmektedir. Yine de yapılan çalışmalarla her kurum ve kuruluş faaliyetlerine uygun kullanılacak nitelikte genel performans ölçütleri oluşturmaktadır. Bilgin (2004, s. 448), bunları; Etkinlik, Verim ve Girdilerden Yararlanma, Verimlilik, Toplam Kalite Yönetimi, Yenilik ve Yaratıcılık, Çalışma Yaşamının Kalitesi, Bütçeye Uygunluk ve Kârlılık şeklinde belirtmektedir.

2. KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM ANLAYIŞI VE PERFORMANS

DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Geleneksel Kamu yönetiminde personel rejimi; performansa ve verimliliğe dayalı olmayan, çalışma ve ücret sisteminin geçerli olduğu, kurumsal amaçlara ve hedeflere göre yönetim, toplam kalite yönetimi gibi çağdaş performans yönetim modellerinin uygulanmadığı bir sistemdir (Bilgin, 2010, s.32). Yeni Kamu Yönetimi Sürecinin, öncelikle stratejik yönetim anlayışı İnsan Kaynakları yönetimi (İKY), esneklik, saydamlık, hesap verilebilirlik, performans değerlendirme gibi uygulama araçları ile kamu yönetimindeki performans açığını kapatabilmeyi amaçlamaktadır.

Eryiğit (2012, s.224)'de Türkiye'de tarihsel süreç içerisinde siyasi, idari, hukuki, toplumsal yenilenmenin merkezinde asıl etkiye sahip düşünce akımının Fransa örnek alınarak gerçekleştiğini ve Türk Kamu Yönetim Sistemi'nin yapılandırıldığını belirtmektedir.

2000'li yıllarda kamu yönetimine yönelik reformlar ile stratejik yönetim anlayışı oturtulmaya başlamıştır. Stratejik yönetim, kurumun vizyon ve misyonunu belirleyen, stratejik amaç ve hedefler sürekli geliştiren, bunlara bağlı faaliyetlerini yürüten yönetim şeklidir. En önemli aracı ise stratejik planlamadır. Stratejik planlama ise bir kurumun sahip olduğu üstünlüklerini koruyarak, girişimde bulunması, güçlü ve zayıf yönlerini, mevcut koşullar içerisinde fırsatları ve tehditleri de belirleyerek uzun vadeli planlamalar yapması şeklinde tanımlanmaktadır. (Durna ve Eren, 2002, s.61; DPT, 2007).

2.1. Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi

Kamu yönetiminde verimlilik ve müşteri tatmininin öne çıkması ile bir açıdan işletmecilik anlayışına yaklaşılmakta iken diğer açıdan siyasal boyutta kamu yaran, sosyal devlet anlayışı ile vatandaşa hizmet sunmak, devletin varlığını sürdürmek gibi çok önemli ve öncelikli görevleri vardır. Bu görevler yerine getirilirken kamu yönetiminin israfı önleyerek, verimli ve etkili hizmet verilmesini bekleyen bilinçli halk, kamu kurumlarında performans yönetiminin gelişmesini gerekli kılmaktadır. (Bilgin 2008, s.60). Kamu performans yönetiminde öncelikli olarak kuruluş amaçları doğrultusunda mal ve hizmetlerin üreticisi olan insan kaynaklarının başarıyla yönetilmesi gerekmektedir.

Kamu performans yönetiminin, özel sektörde olduğu gibi temel amacı, kamu kurum ve kuruluşların stratejik planları doğrultusunda belirlenen hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır (Bilgin 2008, s.61). 5018 sayılı kanun ile Türk Mali sisteminde hesap verebilirlik, verimlilik ve mali saydamlık sağlanması amacı ile yürürlüğe giren kanun kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kamu kurum ve kuruluşlarında performans yönetimi çağının açılmasını sağlamıştır (Celep; 2010, s. 1). Ancak kamu kurumlarının bazılarının hizmetlerinin somut tanımlaması olmadığından dolayı performanslarının ölçülmesi zorlaşmaktadır (Akçakaya, 2012, s. 193).

Kamu kurumlarında performans değerlendirme uygulamalarının, performansın ve verimliliğin arttırılmasında büyük katkı sağladığı görülmektedir. Bu katkının gerçekleşebilmesi için, performans değerlendirme sisteminin her kurumun ihtiyaçlarına göre özel olarak tasarlanması gerekmektedir (Eraslan ve Tozlu 2011, s. 55). Sistem tasarımında kurumlara özgü şartların gözetenmediği durumlarda, uygulama çalışanlar arasında ve kurumsal açıdan olumsuzluklara sebep olmaktadır (Tozlu 2014; s.147).

2.2. Büyükşehir Belediyelerinde Performans Değerlendirme

KMYKK 5018 sayılı kanun ile Büyükşehir Belediyeleri kendi kurumsal performanslarını düzenleyebilmektedir. Büyükşehir Belediyelerini Kurumsal hedeflerine ulaştıracak olan çalışanlarının performanslarını değerlendirmelerinin yolu açılmıştır. Büyükşehir Belediyesi çalışanları bu kanunların dışında, 2004 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na bağlıdır. Ayrıca 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 Sayılı Belediye Kanunu'na yasal olarak bağlıdırlar. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 18.

Maddesinde Büyükşehir Belediye Başkanı'nın görev ve yetkileri içerisinde yer alan "belediye personelinin performansını değerlendirmek" ibaresi ile Büyükşehir Belediyelerinde çalışan memur personelin performans değerlemesi ile ilgili yasal düzenleme yapılmıştır. Yalnız Belediye Başkanlarının çalışanlarına uygulamaları zorunlu olan performans değerlendirme modeli ile ilgili herhangi bir madde konulmamıştır (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011, s.43-64).

3. YÖNTEM BİLİM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı bir kamu kuruluşu olan İETT Genel Müdürlüğü'nde uygulanan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ni çıktıları ile birlikte bilimsel yöntemler kullanarak değerlendirmektir. Çalışmayı önemli kılan husus, ise Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında ilk defa İETT'de uygulamaya çalışılan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin güçlü ve üstün yanları ile zayıf ve riskli noktalarını değerlendirmiş olmasıdır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma İETT'de çalışan memurlara uygulanan "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ni kapsamaktadır. Bu nedenle memur dışında istihdam edilmiş olan işçi, sözleşmeli personel ve hizmet alım ihalesi kapsamında çalışan personel bu çalışmanın kapsamı içerisinde değerlendirilmemiş olup bu durum önemli bir kısıt olarak ifade edilebilmektedir.

3.3. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama

Araştırma nitel yöntemler kullanılarak hazırlanmıştır. İlgili kurum yetkililerinden izin alınarak, performans değerlendirme sisteminin uygulamasından sorumlu üst ve orta kademe yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. İETT Genel Müdür Yardımcısı, İETT İnsan Kaynakları Daire Başkanı ve İETT İnsan Kaynakları Müdürü ile yapılan mülakat verileri ve görülmesine izin verilen belgeler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

4. UYGULAMA ÖRNEĞİ: İETT PERFORMANS GELİŞİM SİSTEMİ

Performans Gelişim Sistemi, İETT'de çalışan beyaz yakalı personelin, kurumun stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda bireysel iş hedeflerinin, görevlerinin ve projelerinin tanımlı olduğu, performanslarının değerlendirildiği sistemdir.

4.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Tasarımı

İETT' de 2012 yılından itibaren performans değerlendirmesine geçilmiş ve halen işçi, memur ve sözleşmeli memur çalışanlara performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Uygulama sürecinde yeni düzenlemeler ile güncellemeler yapılmıştır. İETT'de performans değerlendirme sistemi uygulamaları ilk günden itibaren yazılım programları üzerinden yapılmaktadır. Memur Performans değerlendirmesi yılda iki defa yapılmakta olup, Aralık - Mayıs arası değerlendirmesi Haziran ayında, Haziran - Kasım arası değerlendirme ise Aralık ayında gerçekleştirilmektedir.

Performans Gelişim Sisteminde çalışanı; kendisi, üstü, varsa astları ve iş ilişkisi olan eşdeğer seviyedeki üç personel değerlendirmektedir. Değerlendirmeyi yapan çalışanın verdiği puanlar gizlilik esası ile korunmaktadır. Sadece değerlendirme sonuçları yöneticilerle paylaşılmaktadır. İETT çalışanlarının tamamı kendilerinden beklenen iş ve yetkinlik standartları ve performans gelişim sonucu raporunu şeffaflık esası ile yazılım üzerinden görebilmektedir.

Performans değerlendirme sistemi ile ilgili yöneticilere ve tüm çalışanlara eğitim verilerek bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Sistemde mesleki ve teknik yetkinlikler tanımlı olup asgari olması gereken düzeyler belirlenmiştir. Yöneticiler tarafından mevcut durum değerlendirilerek gelişim alanları belirlenmekte ve sistem üzerinde güncelleme sağlanmaktadır. Çalışanların görevlerindeki performanslarını ilk yöneticileri değerlendirmektedir.

Performans Değerlendirme sistemi 2014 yılında yapılan yenileme çalışması ile son yıllarda özel sektörde uygulanması yaygınlaşan fakat kamu kurumlarında pek uygulanması mümkün olmayan 360 derece performans değerlendirme sistemine geçilmiş ve yeni bir yazılım programı kullanılmaya başlanmıştır. Tek tip yetkinlik setleri yerine farklı yetkinlik setleri kullanılmış, yetkinlik değerlendirmeleri çok kaynaklı değerlendirme yöntemi ile yapılmaya başlanmıştır.

Memur Performans Gelişim Sisteminde değerlendirmeler personel için beş ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; Yetkinlikler, Görevler, Kritik İş Hedefleri, Bilgi Alanları (testler) ve Sayısal Performans Kriterleri'dir. İETT daire başkanlığı konumundaki üst düzey yöneticiler ve müdürler için bilgi testleri bulunmamaktadır. Performans Gelişim Sisteminde kullanılan

Yetkinlik Setleri, Tablo 1’de gösterildiği şekilde dört ana başlıktan ve 22 alt başlıktan oluşmaktadır. Her pozisyon için farklı yetkinlik setleri oluşturulabilmektedir.

Tablo 1. İETT Yetkinlik Setleri

Yetkinlik Türü	Yetkinlik Seti
Liderlik Yetkinlikleri	Yön verir. Sistem ve sonuç odaklıdır. Paydaş odaklıdır. Değişir, değiştirir. Çalışanlara esin verir, motive eder, geliştirir. Planlar ve organize eder.
Yönetimsel Yetkinlikler	Performans yönetimi Motivasyon yönetimi İlişki yönetimi Etkin karar alma Delegasyon ve takip Takım ruhu ve dayanışma
Temel Yetkinlikler	Stratejik bakış açısı Sonuç odaklılık Müşteri odaklılık Mesleki uzmanlık İnisiyatif alma Etkili iletişim Analitik düşünme
Kurumsal Değerler	Sürekli gelişim İnovasyon ve yenilikçilik Güvenilirlik

İETT Performans Gelişim Sisteminin Sayısal Değerler Kriterini Personelin sayısal performans verileri İETT veri tabanlarından çekilmektedir. PDKS (Personel Devam Kontrol Sistemi) devam oranı çıktıları, empati haftasındaki bulgu sayısı, eğitim katılım oranı, İETT AKADEMİ’ de atanan e-learning eğitimlerden alınan notlar genel puan üzerinde %20 puan ağırlığı ile sayısal performans kriterlerini oluşturmaktadır.

Bu değerlendirme başlığında PDKS (Personel Devam Kontrol Sistemi) işe geliş-gidiş durumu devam oranı çıktıları puanlanmaktadır. İETT’de üç ayda bir gerçekleştirilen Empati Haftasında personel araç bırakarak işe gidiş-gelişte toplu ulaşım araçlarını kullanmaktadır. Bir hafta boyunca yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanlar yapılan gözlem ve önerilerini Çalışan Gözlem Formuna girmektedir. Çalışandan her empati haftası için en az 2 gözlem

girmesi beklenmektedir. Personelin sınıf içi ve e-learning olarak kendisine atanan eğitimlere katılımları PGS’de puanlanmaktadır.

PGS sisteminin güvenilirliğini sağlamak için üç farklı kontrol mekanizması bulunmaktadır. Bunlar; sorularda çapraz sorgulama, tek tip işaretleme, puanlarda çapraz sorgulama şeklinde kontrollerdir. Sorularda çapraz sorgulama kontrolü ile yetkinlik setlerinde bulunan değerlendirme sorularında aynı içerikli sorularda işaretlemenin farklı yapıp yapılmadığı kontrol edilmektedir. Tek tip işaretleme kontrolü ile yetkinlik setinde bulunan soruların hepsine sadece tek seçenekli işaretleme yapılması durumu kontrol edilmektedir. Puanlarda Çapraz sorgulama kontrolü ise yetkinlik setlerinde değerlendiricilerin yapmış olduğu değerlendirme sonuçları sistemde kontrol edilerek, ortalama düzey aralığı dışında kalan değerlendirmeler kontrol edilmektedir.

4.2. Uyuşmazlıkların Çözümü

Değerlendirme sonrası yapılan kontrollerde mekanizmaya takılan değerlendirmeler değerlendiricilere geri gönderilerek tekrar objektif değerlendirme yapmaları istenmektedir. Puanlamaya itiraz geri bildirim sürecinde yapılmaktadır. Geri bildirim görüşmelerinin amacı, performans puanlama sürecinin tarafları olan yönetici ile çalışanı bir araya getirerek, performans gelişimi ve iş verimliliği için gerekli yolu ve yöntemleri belirlemeleridir. Böylelikle yöneticinin çalışanlarına performans ve kariyer gelişim koçluğu yapmasını sağlanmaktadır. Geri bildirim görüşmeleri sonrasında sistem üzerinde önce yönetici sonra çalışan geribildirim anketini doldurmaktadır. Geri bildirim memnuniyet oranı yapılan bu anket sonrası belirlenmektedir.

4.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Diğer İK Alanlarında Girdi Olarak Kullanılması

PDS sonuçları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, geliştirme ve yetenek havuzu için veri oluşturmaktadır. Performans değerlendirmenin sonucunda çalışan beklenenin üstü yani 85 ile 100 arasındaki genel performans puan düzeyine girmiş ve İETT’ye katkı sağlayacak projeler sunmuş ise yetenek havuzuna alınmaktadır. İETT yetenek havuzuna alınan çalışan, geliştirdiği proje veya İETT’nin önemli projelerinde görevlendirilmek üzere bekletilmektedir. Çalışanın yetkinlik kriter puanı 70’in altında ise bu çalışanın yetkinlik dalında eğitim verilmesi gerekliliği belirlenmektedir. Sistemden çıkarılan rapor Eğitim Müdürlüğü’ne iletilmekte ve eğitim organizasyonları yapılmaktadır.

Sonuç

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile kurumsal performansın artırılabilmesi için bireysel performans değerlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Son yıllarda yapılan kanuni düzenlemeler Büyükşehir Belediyelerinde ve ilçe belediyelerinde performans değerlendirme uygulamalarının yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu süreçte performans değerlendirmenin nasıl uygulanacağına dair yasal çerçevenin kanun maddeleri ile belirlenmemesi sorun teşkil etmektedir. Genel olarak kamu kurumlarında çalışan memurun performans değerlendirmesinin yasal olarak belirtilmesi sürecin sağlıklı işlenmesini sağlayacaktır.

Büyükşehir Belediyeleri'nin en önemli görevlerinden bir tanesi hiç şüphesiz yetkili olduğu alandaki ulaşım hizmetlerini sağlamaktır. Bu bağlamda Türkiye'de gerek Osmanlı Devleti ve gerekse Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kuruluşundan günümüze en önemli metropoliten alanını temsil eden İstanbul'da ulaşım hizmetlerini sunmaya dönük İETT kurulmuş ve halen hizmetlerine devam etmektedir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemlerinde temel amaç; ast üstünü, ast yatay düzlemde çalışanı; üst, astı ve vatandaşın çalışanını değerlendirdiği bir yapı üzerine değerlendirme sistemi oluşturmaktır.

Bu değerlendirme sisteminin henüz vatandaştan bilgi almaya dönük yapılandırılmadığı görülmüştür. Dolayısı ile üstün astı, astın yatay olarak astı ve astın üstü değerlendirdiği sistem, vatandaşın personeli değerlendireceği yapı kurulamadığı için 360 dereceden sapma göstermektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde performans değerleyiciler müdür statüsünden başlarken bağlı kuruluşu olan İETT'de değerleyicinin şef-personel düzleminde yapılandırılması çok önemli bir adım olarak ifade edilebilir. Nitekim bu yapılandırma 360 derece performans değerlendirme sisteminin lafzına uygun bir derinlik içermektedir.

Performans değerlendirme sisteminin önemli çıktılarından birisi de başarılı olan personelin ödüllendirilmesidir. İETT Genel Müdürlüğü'nde uygulanan performans değerlendirme sistemine göre almış oldukları performans notu üzerinden başarı gösteren personelin

ödüllendirilmesinde de sorunlar mevcuttur. Memurların çalıştıkları birimde toplam memur sayısının %10'unu geçmeyecek şekilde ödüle tabi tutulmaları % 10'un dışında kalan memurun ödüllendirilememesi anlamına gelmektedir. Yine bazı birimlerde memur sayısının çok az olması nedeniyle % 10'luk dilim oransal olarak çok az memura tekabül etmektedir.

Sonuç olarak; genel olarak Türk Kamu Yönetimi açısından değerlendirildiğinde bir kamu kuruluşunda (İETT) 360 derece performans değerlendirme sistemine geçilmiş olması önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Zaman içinde hukuki ve yönetsel yapının evrilmesi ile beraber "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ni" en güçlü uygulayabilecek kuruluşlardan birisinin İETT olabileceği ifade edilebilir.

Akçakaya, M. (2012). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*. Karadeniz Araştırmaları Dergisi, (32), 171-202.

Ateş, H. ve Okur, Y. (2009). *Kamu Kurumlarında Performans ve Denetimin Etkinliğinin Artırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 101–125.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bilgin K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Bilgin, K.U. (2008). *Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması*, Amme İdaresi Dergisi, 41(2).

Bilgin, M, H. (2010). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları, <http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/perskonfyyn/perskonfyyn4.doc,s.32>. (e.t. 24 Eylül 2016).

Celep, H. (2010) Kamu Yönetiminde Performans Ölçümü/ Mesleki Yeterlilik Tezi, TC Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, <http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye>, (e.t. 16 Aralık 2016).

Coşkun, B. ve Şekercioğlu, L. S. (2011), *Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2); 43-64.

DPT. (2007). Kamuda iyi yönetim. DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Rapor No: 674, DPT Basımevi, Ankara.

Durna, U. ve Eren, V. (2002). *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim*. Amme İdaresi Dergisi, 35(1); 55-75.

Eraslan, T. ve Tozlu, A. (2011). *Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi*. Sayıştay Dergisi, (81); 33- 61.

Eren, V. (2006). *Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeciler Anlayışına Geçiş*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11, 131-153

Eryiğit, B.H. (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tozlu, A. (2014) *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş Ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi/* T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No: 2908.

Kanun Maddeleri:

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 tarih, 25326 sayılı T.C. Resmi Gazete.

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 23.07.2004 tarih, 25531 sayılı T.C. Resmi Gazete.

5393 Sayılı Belediye Kanunu, 13.07.2005 tarih, 25874 sayılı T.C. Resmi Gazete.