

ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DENETİMİ

Hasan ERDİK¹

¹Niřantaşı Üniversitesi, İşletme Programı Yüksek Lisans Öğrencisi (2015)

1. GİRİŞ

1800'li yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüz yıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğradı. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu.

1980'lerden sonra yeni liberal ve yeni muhafazakar görüşlerin etkisiyle ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışı denilen devleti küçülterek serbest ekonominin varlığını güçlendirmeyi amaçlayan yaklaşım, kamu kurumları ile işletmelerin performansları konusunda iş standartlarının belirlenmesine, performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve artırılmasına yeni bir yorum getirmiştir.

Ülkemizde ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur.

2. PERFORMANS NEDİR?

Performans sözlük anlamı olarak yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarabilme gücü demektir. Bir işletme terimi olarak performans ise, iş görme tarzı veya kalitesi demektir [Amaratunga, vd.,2000]. Bir diğer deyişle, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır [Akal, 1996].

Performans kavramı hem özel sektör için hem de kamu için kullanılabilir. Söz konusu kavram, her iki alanda da aynı anlamı ifade etmekte olup, uygulamada bir takım farklılıklar oluşabilmektedir. Özel kuruluşlar için performans denildiğinde konulan hedefler, karlılık, verimlilik, etkinlik olabilmektedir. Ancak kamu kurumlarının hedefleri özel kuruluşlardaki gibi net olarak konulmadığından, kamu performansını belirleyebilmek için yapılacak performans değerlendirmesinde bu ölçütler yetersiz kalmaktadır. Bu açıdan kamuda performansı ortaya koymak için değerlendirme kriterleri özel sektöre göre farklılaşmaktadır. Bir başka ifadeyle işletmelerdeki verimlilik, ekonomiklik, etkinlik ölçütlerinin yanında kamu performansını değerlendirebilmek için hukukilik, açıklık, hesap verebilirlik ölçütlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.(I)

3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Performans ölçümü, performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Bir teşkilatın birimlerinin performans düzeylerini belirlemek için, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere ve belirlenen iş standartlarına ulaşp ulaşmadıklarını ölçmek, sorunları saptamak ve çözüm üreterek düzeltme ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmak gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve performans göstergelerinin ve standartların belirlenmesi ve bu belirlemenin mümkün olduğunca objektif yapılması gerekir. Performansın ölçülmesi; bir faaliyet veya kurumun performansının ortaya konulabilmesi bu amaçla çeşitli çalışmaların yapılması ile gerçekleşmektedir. (II)

(I) Aydın Sarı, Türk Kamu Yönetiminde Denetimin Etkililiği Açısından Performans Denetimine Geçiş, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Mayıs 2007, s.48

(II) Hasan Hüseyin Çevik ve Turgut Göksu, Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, , Seçkin Yayınları, Ankara 2008, s.70

Performans ölçümü; bir program veya faaliyetin girdi, çıktı ve sonuçlarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesidir. Bu karşılaştırmalı değerlendirme aynı birimin zaman içerisindeki performansı ile benzer işleri yürüten birimler arasında yapılabilir. Performans ölçümü, ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştirildiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemi olarak tanımlanmaktadır.(III)

Bir performans standardı, bir işin etkinliğini ölçmek için kullanılan çok boyutlu bir ölçüdür. Performansın ölçülmesi sırasında kuruluşa, iş analizlerinden yararlanılarak işle ilgili performans standartlarının saptanması sağlanır. Standartlar, çalışanlara hem ulaşmak için çaba gösterecekleri hedefleri gösterir, hem de işteki başarının ölçülmesi için gerekli ölçütleri saptar.(IV)

Günümüzde zamana dayalı rekabet stratejisi, yüksek kaliteli ürün ve hizmet, esneklik, müşteri memnuniyeti, yeni performans ölçüm sistemlerini gerekli kılmıştır. Çünkü geleneksel ölçümler, performansı ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitelendirmektedir. Performansın ölçülebilmesi için öncelikle açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Ancak yöneticilerin söz konusu performansı ölçmeleri için de bu performansın göstergelerini kendilerinin belirleyebilecek ve tanımlayabilecek nitelikte olması gerekmektedir.(V)

Performans ölçümü ile ilgili literatür incelendiğinde, performansın ne şekilde ölçülmesi gerektiğine dair bir uzlaşının olmadığı görülmektedir. Performans ölçümü ile ilgili tarihsel süreç incelendiği zaman ise, performans ölçümünün başlangıçta finansal göstergelere dayandığı; 1980'li yıllardan itibaren artan rekabet sonucu finansal göstergelerin tek başına kullanımının yetersiz kaldığı; uzun dönemli amaçlara ulaşılmasını teminin verimlilik, kalite ve müşteri tatmini gibi unsurların da değerlendirmelere dahil edildiği gözlenmektedir. Performans ölçümü ile ilgili çalışmalarda performansın farklı yönlerini bir arada ele almayı sağlayan yöntemlerin kullanımının uygun olacağı ve seçilen göstergelerin kurumun dinamiklerini yansıtmaması gerektiği ifade edilebilir.(VI)

4. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

4.1. Genel Olarak Performans Ölçüm Kavramları:

Performans ölçümü; girdiler, çıktılar, sonuçlar, verimlilik, etkinlik, tutumluluk, kalite, üretkenlik, hedefler, göstergeler, ölçüler, kriterler gibi çeşitli unsurları içeren bir süreçtir. Bir performans ölçüm yöntemi; kapsayıcı, uygun, sınırlandırılmış, geçerli, güvenilir, tutarlı olmalıdır. Performans ölçümüne ilişkin literatüre bakıldığında performans ölçümünün; girdi, çıktı, sonuç, program, performans hedefi, performans göstergesi, performans kriteri, performans standardı, performans bilgisi gibi önemli bazı kavramlara dayandığı görülmektedir. Bu kavramlar kısaca şöyle tanımlanabilir. Program; ortak bir stratejik amaca katkıda bulunan faaliyetler toplamıdır. Program, bir kurumun ana fonksiyonuna doğrudan katkıda bulunan faaliyetler olarak da tanımlanmaktadır.(VII)

Programlar genellikle alt programlara, faaliyetlere, projelere ayrılır. Girdi; program çıktılarının üretiminde kullanılan her türlü kaynaktır (insan kaynağı, malzeme, araç-gereç, varlıklar vs.) Çıktı; bir program tarafından üretilen ve sunulan ürün veya hizmetlerdir (örneğin, açılan kurs sayısı, işleme tabi tutulmuş olay sayısı gibi).

(III) YasinDemir ve Onur Partal, Performans Denetimi, s. 22

(IV) M.Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", Sayıştay Dergisi SAYI: 73 Nisan Haziran 2009, s.12

(V) M.Akif Özer, a.g.m., s.12

(VI) Sumru OYMAN, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü Ankara, Haziran 2009, s.21,

(VII) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 25-26

Çıktılar sonuçlardan daha kolay belirlenebilir. Sonuç, programın doğrudan çıktılarının ötesindeki bütün etkileri veya neticeleridir. Sonuçlar çıktılardan ayırt edilmelidir. Örneğin, bir eğitim programının çıktısı, eğitim kursunda kazandırılan bir beceri olurken, programın arzulan sonucunu istihdam olabilir. Hedefler; belirlenmiş bir gelecek zamanda ulaşılabilecek ölçülebilir performans seviyeleri veya bu seviyedeki değişikliklerdir. Performans bilgisi; performans hakkında sistematik olarak toplanan ve kullanılan kanıtlardır. Bundan başka performans ölçüleri ve performans göstergeleri olmak üzere iki önemli kavram bulunmaktadır.(VIII)

4.1.1. Performans Ölçüleri ve Göstergeleri

Performans göstergeleri, performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan sayısal olarak ifade edilen araçlardır.

Performans ölçüleri ise; ölçülenin/ölçülecek olanın ifadesidir (Örneğin; girdilerin ve/veya çıktıların sayısı veya bir oranını gösteren formül gibi). Göstergelerden daha kesin bir ölçüm sağlar. Performans ölçüleri çıktılarla bağlantılıdır ve performansta meydana gelen kolayca ölçülebilir bir değişim ile bir faaliyet arasındaki direkt neden sonuç bağlantısı mevcut olduğu zaman kullanılır. Performans ölçüleri bir amaca ulaşılmasında doğrudan bilgi sağlayan, performans göstergeleri ise dolaylı bilgi veren ölçümlemeler olarak kullanılmaktadır. Performans ölçüleri ve performans göstergeleri birbirinden farklı terimler olmakla birlikte, çoğu zaman aynı anlama gelmek üzere birbirlerinin yerine de kullanılmaktadırlar.(IX)

Performansın bazı boyutlarının doğrudan, net ve eksiksiz bir biçimde rakamsal olarak ifade edilmesi olan performans ölçüleri, hedeflere karşılık hizmetlerin ne kadar iyi yürütüldüğünü gösteren sayısal ifadelerdir. Örneğin; ameliyat edilen hasta sayısı, okuma yazma kursunu bitirenlerin sayısı, trafik kazalarındaki azalış oranı gibi. Performans ölçüleri esasen yapılmak istenilenlere ilişkin standartları, somut hedefleri ya da kıyasları yani ulaşılabilecek nirengi noktalarını kapsar. Performans göstergeleri; neden-sonuç ilişkilerinin açıkça görülmediği ve performans değişikliklerini doğrudan doğruya ölçmenin zor olduğu yerlerde performans hakkında bilgi verir. Bunlar dolaylı ölçü niteliğini taşımaktadır. Direkt bir çıktı sonucunun kolayca ölçülemeyeceği durumda, çoğu kez bir sonucun ya da eğilimin etkisinin ölçümü için kullanılır.(X)

4.1.2. Performans Ölçütleri

Performans ölçütleri/ölçüleri çok farklı kategorilerde sınıflandırılmaktadır. Genellikle bir sürecin mantıken işlemesine dayalı olan ve yaygın olarak yararlanılan sınıflamaya göre beş tür performans ölçüsü bulunmaktadır. Bu ölçüler:

Girdi göstergeleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır.

Çıktı göstergeleri: Kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır.

(VIII) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 26

(IX) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 26

(X) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 27

Sonuç Göstergeleri: Üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişme sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülür. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerinden ölçülmesi çıktı göstergeleri ile karşılaştırıldığında daha zordur. Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmak mümkündür.

Verimlilik Göstergeleri: Belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilikte artışın bir kurumda çıktı kalitesi düşürülerek artırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği artırır. Bu nedenle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması gerekmektedir.

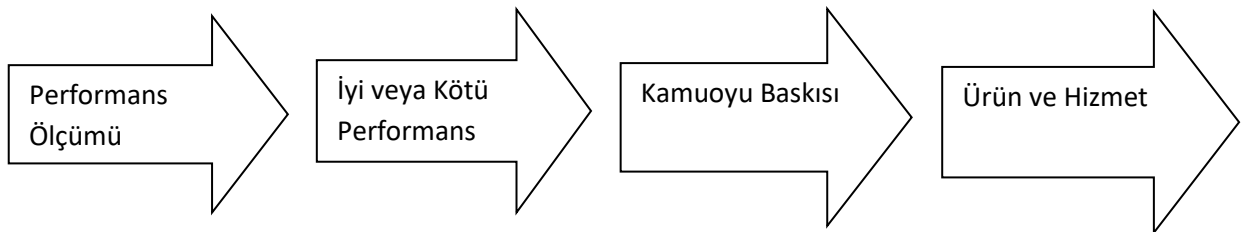
Kalite Göstergeleri: Kalite göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmeye karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir.(XI)

Bunlardan başka, çalışma/iş hayatının kalitesi, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluk gibi kriterlerin de performans ölçümlerinde esas alınabileceği belirtilmektedir. Bu performans ölçümleri performansın farklı yönlerinin ortaya konulmasında kullanılmaktadır. Performans ölçümleri topluca kullanılabileceği gibi, duruma göre sadece bazılarının kullanılması da mümkündür.(XII)

4.1.3.PERFORMANSI NEDEN ÖLÇÜYORUZ?

Performans ölçümü ile gerçekleştirilmek istenen nihai amaç kamu veya işletmelerin mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasıdır. Öncelikle performans ölçümü ile iyi veya kötü performansın ortaya çıkarılması sağlanır. Daha sonra mal ve hizmet üretenlerin üzerinde bu yolla baskı oluşturma amaçlanır ve son olarak da bu baskının daha kaliteli mal ve hizmet üretimine yol açması hedeflenir.

Bu süreci aşağıdaki şekil yardımıyla özetleyebiliriz:



Şekil 1: Performans ölçümü ile ürün ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki

Performans ölçümü etkin hesap verme sorumluluğunun gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Bir işletmenin stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerinin ne ölçüde yerine getirildiğini gösterir. Bu nedenle performansın ölçülmesi yoluyla hesap verilebilirliğin sağlanması için uygun bir zemin sağlanmış olmaktadır.

(XI) Yasin Demir ve Onur Partal, a.g.k.,s. 28

(XII) AK, Mehmet Zeki, GÜLMEZ, Ahmet (2004), Atıf İndekslerine Göre Türkiye'nin Bilimsel Yayın Performansının Analizi: 1980-2003 <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-04.pdf> p. 529

Çalışanların performansının ölçülmesi de performans ölçümünün bir parçasıdır. Kişisel performansın ölçülmesi ile kişiler bir bütün olarak işletme performansına katkılarını görebilirler. Kişilerin yaptıkları işi algılaması, işletme içinde kendilerinden beklenenleri anlayarak kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerini sağlar. Performans kültürü geliştiğinde çalışanlar kendi gündelik işleri yanında işletme performansının sürekli olarak arttırılmasına da katkıda bulunacaklardır.

Performans ölçümünün diğer bir işlevi de yaptırım amacıyla kullanılmasıdır. Performans ölçümüne dayanarak değerlendirme yapılması ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyi performansın ödüllendirilmesi ve kötü performansın cezalandırılması mümkün olmaktadır.

Son olarak performans ölçümü performans yönetiminin en önemli parçasıdır. Performans ölçümünün sonuçlarından etkili bir şekilde yararlanmak için performans yönetimi amacıyla kullanılması gerekir. Performans yönetimi, işletmeyi ileriye götürecek amaçların oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli alanlara tahsisini sağlayarak uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı güvence altına alıp almadığını kontrol eden ve işletme kültürü ile işletmenin sistemi ve süreçleri üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisini kullanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçümü ile yönetimde bilgiye dayalı karar alma süreçlerinin oluşturulması hedeflenmektedir.(XIII)

5. DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir. Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Günümüzde “çağdaş personel değerlendirme sistemleri”nde kişiliğinin işe yansıma yönü de dikkate alınmak suretiyle, ücretini artırma, yükseltme, ödül ve takdirname verme, eğitim ihtiyacını belirleme ve geliştirme gibi amaçlarla personel, iş başarısı/amaçları gerçekleştirme derecesi bakımından değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.

Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür.

5.1. Performans Değerlemenin Amacı

İşletmeleri performans değerlemeye çalışmalarına zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir:

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,

(XIII) Amaratunga, D. and Baldry, D. (2002), *Moving from Performance Measurement to Performance Management Facilities*, Volume 20, Number 5/6, 2002, p. 217.

- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanları seçme,

- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İşgücü planlaması için personel envanterini hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İşgöreni yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.

Ayrıca performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olmalıdır ve işgörenin katılımına olanak sağlamalıdır.

Performans değerlemesinin temel amacı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kültür tesis etmektir. Bir performans değerlendirme modelinde “iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik” dört temel unsurdur. Performans değerlemede yönetici işgörenlerle birlikte çalışarak, onların değerlendirme sürecini anlamasını sağlamalı, ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca işgörenin yönetici, işgörenin performansı ile ilgili olarak geri bildirimi teşvik etmelidir. Başarılı bir performans değerlemede işgörenler pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır. Performans değerlemesi aşağıdaki koşullar altında sürekli iyileştirmeyi destekleyebilir:

1. Performans değerlendirme ücretleme sisteminden ayırt edilmelidir. Performans değerlemesinin amacı, iletişim sayesinde performansı iyileştirmektir.
2. Performans değerlendirme, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve nesnel davranışlar ve sonuçlara dayandırılmalıdır.
3. Performans değerlendirme uygun zamanda geribildirim kapsamlıdır.
4. Performans değerlendirme işgören katılımını teşvik etmelidir.

5.2. Performans Değerlemenin Yararları ve Sakıncaları

Performans değerlemenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır. Bunların dışında performans değerlemenin dolaylı yararları da vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İşgören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,

- Örgütün karlılığının ve verimliliğın artmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinmesine yol açar.

Performans değeriemenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Adil bir performans değerieme sisteminin olmaması işğörenin motivasyonunu bozar,
- Değerieme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işğören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İşğören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değeriendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerieme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değeriemeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerieme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

5.3. Performans Değeriemedede Karşılaşılan Sorunlar

İşğören değeriendirmesinden daha önce sözü edilen bir takım yararlar sağlanması, değeriendirme süreci ile ilgili olarak aşağıda belirtilen sorunlara tutarlı çözümler bulunmasıyla mümkündür. Bu sorunlar şunlardır:

- Değeriendirmeyi kimin yapması gerektiğı sorunu,
- Değeriendirmeye personelin kendisinin mi yoksa, yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değeriendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değeriendirmenin nesnelliğı sorunu,
- Değeriendirmede gereksiz esneklik sorunu,
- Değeriendirmenin personele olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değeriendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değeriendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Son olarak, değeriendirmenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunu.

5.4. Performans Değerlemede Oluşabilecek Başarısızlık Nedenleri

Performans değerlendirme sistemi dört ana nedenden dolayı başarısız olabilir:

- Üst yönetimin sözleriyle olduğu kadar davranışlarıyla da performans değerlendirme sistemini desteklememeleri,
- Orta kademe yönetimin sistemin gerçekleştirilme çalışmalarına dahil edilmemesi ve bu sebeple hedef koymanın zaman kaybı olduğunu düşünmeleri,
- Yönetici ve çalışana yeterli eğitim ve sürekli rehberlik verilmemesi,
- Uygulama sonuçlarına göre sistemin etkinliğinin ölçülmemesi ve güncelleştirilmemesi.

5.5. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır:

Hale Etkisi (Halo Effect): Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi.

Boynuz Etkisi (Horns Effect) : Halo etkisinin tersidir. Yani çalışanın özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirilmesidir.

Merkeze Yönelim Etkisi (Central Tendency) : Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesidir.

Müşamaha Etmek (Leniency) : Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden fazla puan vermesidir.

Katı Tutum (Severity) : Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden daha az puan vermesidir.

Benzerlik Hatası (Similar-to-me) : Bazı değerlendiricilerin, işgöreni, yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için ona yüksek puan vermeleri durumudur.

Zıtlık Etkisi (Contrast Effect) : Değerlendiricilerin işgörenleri bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirilmesi durumudur.(XIV)

(XIV) Zeki Atıl BULUT, Temmuz 2004, Mevzuat Dergisi, İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI VE UYGULANAN YÖNTEMLER, SAYI: 79

6. PERFORMANS DENETİMİ:

6.1. Geleneksel Denetim Anlayışı

Geleneksel yönetim anlayışında “denetim” ağırlıklı bir yere sahiptir. Bunu şekillendiren merkezîyetçi hiyerarşik yapılanma, denetimin üstten aşağıya doğru ve sıkı bir şekilde yapılmasına yol açmıştır. İş bölümü ve uzmanlaşmayla parçalanmış işleri hiyerarşik zinciriyle birbirine bağlamayı ve iş bölümü ile eş güdümü dengelemeyi hedefleyen geleneksel anlayış, hiçbir işin ve görevin denetimsiz bırakılmamasını hedeflemiştir. Geleneksel yönetim süreç odaklı olup, denetimin de süreç odaklı olmasını ve faaliyetlerin mevzuata uygunluk bakımından denetlenmesini öngörür. Çalışanları denetim altında tutabilmek, süreçlerin ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesine ve iş süreçlerinin önemli hale gelmesine yol açmıştır.(XV)

6.2. Performans Denetimi Kavramı ve Kapsamı

Performans denetimi, kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri açısından yönetilip yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereklerinin makul ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için bir kurumun faaliyetlerinin değerlendirilmesidir.(XV)

Performans yönetim sürecinin en önemli bölümlerinden biri olan denetim, geri bildirim işlevlerinin çalıştırılarak, verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma gibi performanstan beklenenlerin gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışır. Bu süreçte faaliyetler kontrol edilerek sistem dinamik bir denge içinde tutulmaya çalışılır. Gerekli olduğunda hedeflerde ve stratejilerde düzeltme yapabilmesini sağlayacak bilgileri yönetime sunar.(XVII)

Performans denetiminin kapsamının, faaliyet alanının geniş olması performans denetiminin bu niteliği ile düzenlilik denetimlerinden yahut mali denetimden farklı olduğunu göstermektedir. Performans denetimi bir kurumun tüm faaliyetlerine yönelik olarak yapılabileceği gibi, muayyen program, faaliyet, proje veya konuya yönelik olarak da ifa edilebilir. Burada belirleyici olan denetimin amacı ve yapılan denetim planlamasıdır. Ayrıca, denetimi yapan kurumun, denetçinin fonksiyon ve görevi de denetimin kapsamının belirlenmesinde etkilidir.(XVIII)

6.3. Performans Denetiminin Amaçları

Performans denetiminin ilk amacı, hesap verme sorumluluğunu geliştirmektir. Bazı ülkelerde bu hesap verme sorumluluğu performans sözleşmesiyle düzenlenmektedir. Performans denetimleri ile kurumların, yöneticilerin kaynak kullanımına ilişkin uygulamaları incelenir, değerlendirilir ve sonuçta yetkili mercilere raporlanır. Böylece hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine katkı yapılır. (XIX)

Performans denetiminin ikinci amacı, performansın geliştirilmesini sağlamaktır. Performans denetimleri ile elde edilen bilgiler daha ileri düzeyde performans için teşvik edici bir unsur ve göstergedir. Performans denetimi ile performansla ilişkin temel sorunlar, düşük performansın nedenleri gibi unsurlar üzerinde durulur ve performansın geliştirilmesi amaçlanarak denetlenen işletmeye ve yetkili yöneticilere tavsiyelerde bulunulur.(XX)

(XV) Hamza Al, “Kamu Kesiminde Yeni Denetim Yaklaşımları: Süreç Odaklı Denetimden Sonuç Odaklı Denetime Geçiş”, Amme İdaresi Dergisi C: 40, S:4 Aralık 2007, s.47

(XVI) Birol Ekici, Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği TİD. LXXIV 436 Eylül 2002 s.136

(XVII) M. Akif Özer, a.g.m.,s.20

(XVIII) Yasin Demir ve Onur Partal, a.g.k., s.8

<http://application2.ibb.gov.tr/maliyonetim/raporlar/malihizmetler/PerformansDenetimi.pdf>

(XIX)Ekrem Candan, Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi, Ankara: 2007, s. 65

(XX) Ekrem Candan, a.g.e. s.65

6.4. Performans Denetimi Yaklaşımı

Denetim yaklaşımı, önceden belirlenen denetim hedeflerine ulaşmak için denetimin nasıl yürütüleceğini gösterir. Yaklaşım, denetlenen kurumun niteliği ve hedefleri göz

önünde tutularak belirlenir. Performans denetiminde genellikle işlem kaynaklı yaklaşım (süreç analizi) ve sonuç kaynaklı yaklaşım (sonuç analizi) olmak üzere iki yaklaşım izlenmektedir.

İşlem kaynaklı yaklaşım; bir kurumun, programın veya faaliyetin ilgi işlevlerinin sonuçlar üzerinde etkiye bulunan güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için ilgili yönetim uygulamalarını inceleyerek işe başlar. Bu yaklaşımda, bir örgütün sistemleri, prosedürler ve iç kontrolleri üzerinde odaklaşarak işlemler ve süreçler incelenir. Benzer kuruluşlarla karşılaştırmalar, sistem modelleri ve kurumsal politikalar, rehberler başvuru kaynaklarıdır.(XXI)

Sonuç kaynaklı yaklaşım ise, işlem kaynaklı yaklaşıma karşıt bir şekilde işlemektedir. Bu yöntemi kullanırken, denetçi program çıktıları ve sonuçları ile ilgili sorular üzerinde durur. İncelemeye sonuçların ölçümü ile başlanır ve sonuçlar önceden tespit edilen kriterlerle karşılaştırılır. Tahmini ve planlanan sonuçlar, çıktıların birim maliyeti, kalitesi ve zamanında yerine getirilmesi değerlendirilir. Nedenler ve etkileri üzerine analizler yürütülür. Denetçi yetki olmaksızın sağlanan mal ve hizmetler, onaylanan kalite ve nicelik standartlarının karşılanmaması, şartnamelere uymayan teçhizat, maliyet tavanlarını aşan sermaye değerleri, iyileştirme maliyetlerine bakılmadan sağlanan hizmetler, bitiş tarihlerine uyulmadan inşa edilen binalar gibi çıktılarındaki ve program dağılımındaki sorunları ortaya çıkarmaya çalışır. Bu yaklaşım, stratejik hedeflerin niceliksel olarak ifade edildiği alanlarda benimsenen bir yaklaşımdır. Bu nedenle sağlık, eğitim gibi sosyal programlarda sonuçların ölçümü güç olmaktadır.(XXII)

6.5. Geleneksel (Düzenlilik) Denetim ve Performans Denetiminin Karşılaştırılması

Bu iki denetim arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir;

- Geleneksel denetim, sadece mali bilgileri kullanarak mali durum hakkında ve kurallara, mevzuata uygunluk açısından bilgi verirken, performans denetimi, mali bilgiler kadar mali olmayan bilgileri de kullanarak, kaynak kullanımının iktisadiliğini, etkinliğini ve etkililiğini değerlendirir.

- Geleneksel denetim, işlemler üzerinde durur, hataların eksiklikleri, sahtecilik, yolsuzluk ve usulsüzlükleri, harcamaların usulüne uygun yapıp yapılmadığını bildirir. Performans denetimi, herhangi bir hata eksiklik ya da sahtecilik durumunun varlığı üzerinde durmakla birlikte, bir organizasyon, program ya da projenin genel performansı hakkında rapor verir.

- Geleneksel denetim, kamu idarelerinin ve işletmelerin hizmet verdikleri yararlanıcı kitlenin beklentilerini tatmin edip etmediği, hizmetlerin kalitesi konusunda değerlendirme yapmaz. Performans denetimi ise, hizmet verdikleri kitlelerin beklentilerini tatmin edip etmediğini, hizmetlerin niteliğini değerlendirir ve önerilerde bulunur.

- Geleneksel denetim, kamu idarelerinin ve işletmelerin iktisadilik, etkinlik ve etkililik açısından daha iyi bir seviyeye taşınması açısından herhangi bir öneride bulunmaz ancak, performans denetiminde bu öneriler mevcuttur. Bu farklılıklara ek olarak; aşağıdaki kriterlerin eklenmesi de iki kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için açıklayıcı olacaktır.

(XXI) Derya Kubalı, *Performans Denetimi, Kavram İlkeleri, Metodolojisi ve Uygulamaları*, Yayınlanmış Tez, Ankara 1998, s. TODAİE, s. 42-43

(XXII) Derya Kubalı, a.g.e.,s. 43

- Geleneksel (Düzenlilik) denetim, işlemler bittikten sonra onlar üzerinde yapılan denetimdir. Performans denetimi ise geleceğe yöneliktir. Geçmiş ve şu andaki durumu gelecekteki projeler açısından inceler.

- Geleneksel (Düzenlilik) denetimde alışılmış mesleki kurallar ve denetim teknikleri kullanılırken, performans denetimi için uzmanlık bilgisi gerekmektedir.

- Geleneksel denetim, sadece düşünceleri açıkladığından statiktir. Ancak performans denetimi sistemler, işlemler ve usullerin geliştirilmesi için genel yorumlarda bulunduğundan dinamiktir.(XXIV)

6.6. Performans Denetiminin İlkeleri

6.6.1. Verimlilik

Genel olarak verimlilik, girdi olarak kullanılan kaynaklar ile sağlanan çıktılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Kaliteyi de dikkate alarak belli düzeydeki bir çıktının en az girdi ile elde edilmesi yada belli bir miktar girdi ile maksimum çıktı sağlanmasıdır.

Girdiler mal ya da hizmetin üretilebilmesi için ihtiyaç duyulan üretim faktörlerinden oluşmaktadır. Çıktılar ise milli gelir, olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda verimlilik kavramı, mallar, hizmetler ve diğer sonuçlar (çıktılar) ile bunların üretiminde kullanılan kaynaklar (girdiler) arasındaki ilişkiyi; aynı girdi ile en çok çıktının elde edilmesini veya aynı çıktının en az girdi ile uygun kalite dikkate alınarak belirlenmesini sağlar.(XXV)

Verimliliğin girdilerle çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade ettiğini belirtmiştik. Dolayısıyla girdiler veya çıktılarla oynayarak verimliliği artırabilir veya azaltabiliriz. Verimliliği artırmanın yolları şunlardır

- Aynı miktarda girdi kullanarak daha çok çıktı elde etmek,
- Girdi miktarını artırarak bunun sonucunda çıktı miktarının artması (ancak bu durumda çıktı miktarındaki yüzdeler artış girdi miktarındaki yüzdeler artıştan fazla olmalıdır)
- Daha az girdi kullanarak daha çok veya aynı miktarda çıktıyı elde edebilmek,
- Girdi miktarını azaltarak çıktı miktarını azaltmak (bu durumda verimlilikten söz edebilmek için girdi miktarındaki azalışın yüzdesinin çıktı miktarındaki azalışın yüzdesinden az olması gerekmektedir.)

Verimlilik denetimi ile kurumun nicelik ve niteliğinin kontrol edilmesi, başarılı personelin gösterilmesi, bütçe ve planların hazırlanması, hizmetin ne düzeyde sağlanacağı konusunda karar verilmesi konularında doğru verilere ulaşılmış olur.

Verimlilik şu şekilde formüle edilebilir;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Standart Değer (Çıktı)}}{\text{Fiili Değer (Girdi)}}$$

(XXIV) Hüseyin Özer, "Performans Denetimi", Sayıştay Dergisi, Sayı: 7, Ocak- Mart 1992, s. 31-32

(XXV) Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdas Yaklaşımlar; Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, Ankara 2003, s. 169.

(XXVI) Public Sector Accounting and Auditing, Study Text, Paper 14, BPP Publishing Limited 1992.'den nakleden Tolga Demirbas, s.91.

6.6.2. Etkinlik

Etkinlik kavramı verimlilik kavramından daha geniş bir içeriğe sahiptir. Etkinlik örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda, bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkinlik, verimlilikte olduğu gibi fiziki bir girdi çıktı ilişkisi göstermemekte, girdinin çıktıya

dönüşme sürecini irdelmemektedir. Verimlilikte asıl olan çıktılarken verimlilikten farklı olarak etkinlik kavramında asıl olan sonuçlardır. Burada çıktı ve sonuç arasındaki fark önem kazanmaktadır. Çıktı, girdilerin kullanılması sonucu elde edilen ürün ve hizmetleri; sonuç, çıktılarla elde edilen nitel ve nicel değerleri ifade etmektedir. (XXVII)

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Beklenen Çıktı}}$$

Sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi, girdi ve çıktıların ölçülmesinden ve değerlendirilmesinden daha zor olduğu için, etkinlik ile ilgili yapılan çalışmalarda çıktıların, sonuçları birbirinden ayırmak oldukça önemlidir. Bu anlamda verimlilik ve etkinlik ayrı kavramlardır. Etkinlik yapılan işi ya da hizmeti, verimlilik ise işi ya da hizmeti gerçekleştirme yöntemini sorgulamaktadır.(XXVIII)

6.6.3. Tutumluluk

Fiziksel ve mali kaynaklar kadar, insan kaynakları ve bilgiyi de kapsayan tutumluluk kavramı, uygun düzeydeki kaliteyi de gözeterek kullanılan kaynakların maliyetinin en aza indirilmesini anlatmaktadır.(XXIX)

Tutumluluk, kurumun amaçları da göz önünde bulundurularak, kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi anlamına gelmektedir. Tutumluluk amaçlarla ilişki kurularak değerlendirilmelidir. Tutumluluk hiç harcama yapmama ya da çok az harcama olmayıp, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamama anlamına gelir.

Bu tanımdan hareketle uygun miktarın kaynak ihtiyacının nicel düzeyini gösterdiğini, uygun zamanın, kaynağa ihtiyaç duyulduğu anı, uygun yerin ise, kaynağın ihtiyaç duyulduğu yerde kullanılmasını ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Tutumluluk ölçümü şu formülle yapılabilir;

$$\text{Tutumluluk} = \frac{\text{Belirli Bir Çıktıyı Üretmede Kullanılan Girdiler}}{\text{Alternatif Üretim Fonksiyonuna Göre Gerekli Girdiler}}$$

(XXVII) Zuhai Akal (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, s.17

(XXVIII) Veysel Eren ve Ufuk Durna, *Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 40, Sayı: 1, Mart 2007, s. 110

(XXIX) Veysel Eren ve Ufuk Durna, a.g.m., s. 109

(XXX) Derya Kubalı, a.g.m., s.37

6.7. Performans Denetim Teknikleri(XXXI)

6.7.1. Mülakatlar

Mülakatlar denetim tekniklerinin önemli bir bölümünü oluşturur. Önceden hazırlanmış formlar şeklinde, bazen tanımlanmış cevaplardan seçmeli olarak kullanılabilir. Ya

da mülakatlar oldukça gevşek yapılandırılmış, mülakat yapılan kişiye kendi görev ve sorumluluklarını anlattırma şeklinde olabilir.

6.7.2. Anketler

Anket çok sayıda kişi ve kurumdan standart bilgi toplamak için kullanılan maliyeti ucuz olan ancak uzun zaman gerektiren bir yöntemdir. Ancak anketi yapan kişinin objektif oluşu, içerik esnekliği, standart cevap imkanı ve analiz kolaylığı gibi olumlu yanlarının yanı sıra, karmaşık konulardaki sınırlılığı, cevap alamama ya da subjektif cevap alma, gerçek cevaplayıcıyı bilememe ve anket formunun biçimlendirilmesi sırasındaki önyargı ve yanlış anlaşılabilir sorulardan kaçınılması gibi olumsuz yanları da bulunmaktadır.

6.7.3. Doküman Toplama

Dosya inceleme, yüksek maliyetli ve uzun zaman alıcı bir işlemdir. Ancak özel beceriler gerektirmez ve güçlü ve geniş ölçüde objektif delil sağlar. Dosyaların eksik olma ihtimali, dokümanları tam anlamıyla yorumlama güçlüğü ve inceleyen yazılı olan her şeyin doğruluğuna inanma eğilimi bu yöntemin zayıf yönleri olarak nitelendirilebilir.

6.7.4. Yönetim Bilgi Sistemi

Kamu idarelerinin ve işletmelerin geniş ölçüde mali ve yönetsel verileri bilgi işlem merkezlerinde saklanmaktadır. Bu veriler, önemli istatistikler, performans göstergesi ve ölçümleri gibi standart bir şekilde raporlanır. İşletimi ucuz ve kullanımı kolay olan ancak verilerin güvenilirliğini kontrol yüksek maliyetli olabilen bir yöntemdir. Politikacı ve üst yönetimin kullanımı için dizayn edilen sistemlere giriş konusunda duyarlılıklar olabilir.

6.7.5 Gözlem

Bir faaliyet ve durumun doğrudan gözlenmesi çok güçlü kanıt oluşturur. Doğrudan gözlem, incelenenin ön yargısından arınmış kanıt sağlar. Gözlemin değişik şekilleri yetişmiş eleman gerektirir. Ancak gözlemin geniş ölçekte yapılması maliyeti arttırdığı gibi fotoğrafla tespit olmadıkça uyumsuzluk halinde bulguların desteklenmesi güç olur.

6.7.6. Performans Göstergeleri

Girdi-Çıktı-Etki verilerinin çeşitli rasyo ve endeksler biçiminde kombine edilmesi iş ve hizmet kalitesinin ölçülmesi için yararlı göstergeler üretir. Kurum hedef ve planlarında göstergelerin giderek yaygınlaşması karşısında, gösterge sistemlerini denetim analizlerine monte etmekten başka çözüm de yoktur. Göstergelerin denetim alanında kullanımı, daha ayrıntılı incelemeye ihtiyaç gösteren alanları işaret edecektir. Ayrıca göstergeler, herhangi bir performans denetimi sırasında analiz edilerek konuyu daha iyi kavramamıza yardımcı olacakları gibi, performansın doğrudan ölçümleri de olabilirler. Sakıncaları, performansın tüm önemli yönlerini ölçecek geçerli ve güvenilir ölçümleri bulmaktaki güçlükte toplanır.

(XXXI) Hüseyin Özer, Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, s. 101-106

6.7.7. Zaman Serileri

Zaman serileri mevcut en yararlı araçlardan biridir. Yalnızca genel eğilimleri göstermekle kalmaz, kurum politikalarındaki değişiklik gibi nedenlerle ortaya çıkan kesintileri de teşhis edebilir. Tahmin yapmakta da kullanılabilir. Ne kadar doğru sonuç alınmak

isteniyorsa o kadar ayrıntılı veriye ihtiyaç vardır. Sözcüğü iyi bir "önce ve sonra" analizi yapabilmek için 80 civarında veri gerekir. Daha gelişkin şekillerde bu teknik istatistik metodlarının çok iyi kavranmış olmasını, sonuçların yorum ve sunumu için sağlam bir sağduyu gerektirir.

6.7.8. Sapma Analizleri

Denetçi ve muhasebeciler için tabii bir tekniktir. Bilgi işlem için biçilmiş bir tekniktir.

6.7.9. Örneklem

Denetime giren tüm işlem ve olayların tamamının incelenmesinin imkansız veya çok yüksek maliyetli olduğu hallerde, örneklem incelemenin temeli olarak kullanılır. Avantajı, örneklem dizaynı ve uygulamasına gereken dikkat ve özen gösterildiğinde, çok düşük maliyetle güvenilir ve geçerli sonuçlar alınabilmesidir. Dezavantajı, herhangi bir örneklem işleminin, gerek kapsam gerekse doğruluk açısından örnek verilerin yorumunda sınırlamalar getirmesidir. Performans denetiminde, kesin sonuca nadiren ihtiyaç olduğundan örneklem özellikle bu alanda faydalı bir tekniktir. Teknik, örneklerin amaçlı veya rastgele seçimine dayandırılabilir. Tekniğin taşıdığı risk, denetim ihtiyaçlarına uymayan örnek tasarımı veya sonuçların ihtiyatsız yorumundadır. Rastgele seçime dayalı örneklemde gerek örnek seçimi gerekse yorumlarda uzman desteği sağlanmalıdır.

6.7.10. İstatistiksel Analizler

Pek çok istatistik tekniği bulunmaktadır. Sözcüğü

- Değişkenlerin bileşimi veya korelasyonun incelenmesi,
- Tahminler ve enterpolasyon,
- Değer tahmin ve tanımlama metodları gibi. Bu teknikler, normal olarak çok geniş veri tabanı gerektirirler. Bilgisayar paketleri kullanımı yoluyla maliyetleri ve uzman kullanım ihtiyacı minimize edilir. Analizlerin kalite ve güvenilirliğini sağlamak için uzmanlık hayati derecede önem taşır.

6.7.11. Model Geliştirme

Çok geniş verilerin anlaşılması gerekliliği ile karşı karşıya kalındığında, test modelleri geliştirmek yararlı olabilir. Bu, kalitatif verilerin kodlanmasını, grafik ve matrisler kullanımını, kalitatif ekonomik modeller geliştirilmesini gerektirir. Başarılı şekilde uygulanması çok zor olmakla birlikte, sebep sonuç ilişkilerini irdelemek, isabetli tavsiyelerde bulunmak için de tek yoldur.

6.7.12. Proje Analizleri

Denetim cephesinde de yararlı olan çeşitli proje planlama ve izleme teknikleri vardır. Yatırım değerlendirmeleri, iş ağıları ve kritik yol analizleri, S eğrileri, kaynaklandırma profilleri, planlananla gerçekleşen performans karşılaştırılmasında kullanılabilir. Kullanımları kolay olmakla birlikte sonuçların değerlendirilmesinde konuya özgü uzmanlık bilgisi gerektirir.

6.7.13. Sistem Analizleri

Bilgisayar sistemlerinin yapılanma analizleri basit iş akış şemalarından karmaşık bilgi teknolojisi sistemlerinin incelenmesine kadar uzanır.

6.7.14. Uzman Tanıklığı

Raporların içerdiği bulguların birer gerçek olarak kabul edilmesi hallerinin dışında bunların tartışma konusu edildiği yerlerde uzman tanıklığına başvurulabilir. Analitik irdelemenin ötesine geçen çok karmaşık durumların açıklanmasında uzman tanıklığı çözüm olabilir. Uzman seçimi çok önemlidir. İdeal olarak, denetleyen ve denetlenenle önceden bir irtibatı olmayan, konusunda bilgili birikiminin bulunması ve bunun her iki tarafça kabulü gerekir. Denetlenen kurum uzman tanıklığına karşı çıkarsa, denetim açısından ters sonuçlar doğurabilir. Sözü edilen tekniklerden amaca uygun olanların tatbiki ile analiz ve yorumlanması yoluyla, incelenen işlem ve olay hakkında bir sonuca ulaşılır, ulaşılan sonuç raporlanır

6.8. Performans Denetimi Uygulama Aşamaları

6.8.1. Performans Denetiminin Planlaması

Performans planlaması performans denetiminin bir parçasıdır. Planlama, bir kurumda, örgütün gerçek durumunu, zayıf ve kuvvetli yönleri ile ortaya koyup buna dayalı olarak ileriye yönelik stratejileri belirlemektir. Plan, bu şekilde belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejilerin sistemli bir şekilde sıralandığı belgedir.(XXXII)

INTOSAI denetim standartlarına göre planlama;(XXXIII)

- Riski değerlendirmek ve önemliliği belirlemek amacıyla denetlenen kuruluş ve onun organizasyonu hakkında bilgi toplanması,
- Denetimin amacının ve kapsamının belirlenmesi,
- Benimsenecek denetim yaklaşımını ve daha sonra yapılacak incelemelerin kapsamını ve niteliğini belirlemek üzere ön analizler yapılması,
- Denetim planlaması yapılırken sezilen özel problemlerin aydınlatılması,
- Denetim için bir bütçe ve program yapılması,
- Personel ihtiyaçlarının ve denetim ekibinin belirlenmesi,
- Denetlenen kuruluş ile denetimin kapsamı, amaçları ve değerlendirme kriterleri hakkında görüşme yapılması adımlarını içermesi gerektiği açıklanmıştır.

(XXXII) Muhlis Halis ve M.Tekinkuş, Kamuda Performans Yönetimi, Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2003, s.178

(XXXIII) ASOSAI, Performans Denetim Rehberi, (Çev. S. Yörüker, B. Özeren) Sayıştay Yayınları, Ankara, s. 18

Performans planlaması, planlama genel anlayışına uygun olarak yapılmaktadır. Buna göre, kuruluşun gerçek durumuna göre ancak ileriye yönelik olarak stratejik kararlar alma süreci olan performans planlaması yapılır. Burada söz konusu olan planlama, stratejik planlama anlayışındır. Stratejik planlama, kuruluşun temel yönetim işlevleri arasında denge kuran, performansını geliştiren ve gerekirse yapısal değişiklikleri de öngören uzun erimli kararlar almak, plan yapmak anlamına gelmektedir.(XXXIV)

Performans denetiminde stratejik planlar, potansiyel denetim konularını, zamanını ve gerekli denetim maliyetlerini kapsar ve uzun dönemlidir. Stratejik planlama bütün denetim türleri için gereklidir. Stratejik plan uzun erimli olduğu için performans denetimi için daha da önemlidir. Zira performans denetimi diğer denetim türlerine göre uzun sürelidir. Performans denetiminin başarıyla uygulanması stratejik planlama tasarımının iyi yapılmasına bağlıdır.(XXXV)

6.8.2. Performans Denetiminin Uygulanması(XXXVI)

Uygulama aşamasında denetçi, denetim programında yer alan konuları incelemek için denetim programı hazırlar, denetim prosedürlerini ortaya koyar, kanıtlar ve bulgular elde eder, analizler yapar ve çalışma kağıtları hazırlar.

Bu aşamanın ve denetimin tümünün en önemli safhalarından biri, program yapılmasıdır. Çünkü denetim programı, yapılacak işin basamaklarını ve yapılma zamanlarını ortaya koyar.

Yine bu süreçte kullanılan çalışma kağıtları ise, denetçinin denetimi planlamasından raporun düzenlenmesine kadar geçen süre içerisinde yaptığı çalışmaları kendi el yazısıyla belirli bir sistematik içinde kaydettiği kağıtlardır. Bir çok ülkenin denetim kurum ve kurullarında kullanılan çalışma kağıtlarının amaçları ve yararları arasında şu hususları saymak mümkündür;

- Denetim raporunun nihai şekline esas teşkil eder.
- Denetçinin kendisini savunma aracı niteliğindedir.
- Yapılan çalışmaları yazılı hale getirerek tekrarları önler ve sonraki denetim çalışmalarına kaynak sağlar.
- Ekip çalışmalarında kimin hangi işi yaptığını belirler ve koordinasyonu sağlar.
- Hangi konuların incelendiğini belirler.
- Bilgi kaynaklarını ortaya koyar.
- Denetim sürecinde kimin hangi sürelerde hangi işleri yapacağını belirler.

(XXXIV) Kamil Ufuk Bilgin, Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, s. 28

(XXXV) Zuhail Akal, ,a.g.e., s.55

(XXXVI) <http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/birimbaslik.php?Birim=1&ID=44,21/01/2010>

6.8.3. Performans Denetiminin Raporlanması

Denetim sürecinin sonucunda elde edilen bulguların ilgililere bildirildiği yazılı metin denetim raporu olarak adlandırılır. Raporu denetim sırasında biriktirilen çalışma notlarının derlenmiş hali olarak düşünülmemelidir. Rapor, çalışma notlarına ve toplanan veriler sonucunda elde edilen bulgulara yeni bir şekil vermektir. Bazen rapora yazılmaması gereken bilgiler olabileceği gibi elde edilen notların, rapor yazmak için yeterli olmadığı durumlar da olabilmektedir. Bu durumda denetçilerin araştırmalarını sürdürmesi gerekmektedir.(XXXVII)

Raporun kapsamının kolay anlaşılır olması, belirsizliklere yer vermemesi, sadece yeterli, güvenilir ve ilgili denetim kanıtlarına dayanan bilgileri içermesi ve bağımsız, objektif, doğru, tam ve yapıcı olması gerekmektedir.(XXXIII)

6.8.4. Performans Denetiminin İzlenmesi

İzlemenin temel amacı, kurumun gözlemler ve tavsiyeler doğrultusunda uygulamada bulunup bulunmadığının kontrol edilmesidir. İzlemenin diğer bir amacı da, denetimlerin olumlu sonuçlar üretilip üretilmediğinin belirlenmesidir. İzleme; denetim tavsiyeleri karşısında yönetim tarafından atılan adımların incelenmesi, tavsiyelerin uygulamaya geçirilmesindeki kolaylıkların ve zorlukların değerlendirilmesi ve bir başka izleme veya denetim çalışmasına ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi gibi adımlardan oluşmaktadır.

Denetim sonuçlarının izlenmesi aşaması, performans denetiminin bütünlüyci bir parçası olup;

- Üzerinde uzlaşılan önerilerin uygulanması olasılığını arttırmaya,
- Parlamento komisyonlarında gündem oluşturmaya,
- Performans denetiminin etkinliği konusunda parlamentoya geri bildirimde bulunmaya yardım eder.

6.9. Performans Denetimi ve Ölçümü İlişkisi

Performans ölçümü ile performans denetimi birbiriyle ilişkilidir. Bu iki kavram birbirine benzerlik gösterse bile, denetim ölçüme göre dışsal karakterli, bağımsız bir faaliyet niteliği taşımaktadır. Performans ölçümleri kişiler ve kurumların kendileri tarafından yapılmakta, denetim ise doğrudan bu ölçümleri konu almaktadır. Dolayısıyla performans denetiminin bir anlamda “ölçülen performansın denetlenmesi” şeklinde tanımlanması da mümkündür. Kurumlar tarafından öz değerlendirme faaliyetleri olarak yapılan performans ölçümleri performans değerlendirmesi olarak da ifade edilmektedir. Ancak, belirtilmelidir ki, performans ölçümleri yoksa da performans denetimleri gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, performans denetimlerinin yönetimler tarafından ölçümler üzerinde yapılan denetimler şeklinde sınırlandırılmaması daha doğru olacaktır. Çünkü denetçilerin denetimde esas alacakları kriterleri olmasa bile, denetimin amacı, konusu, kapsamı ve kurumun yapısı, özelliği, görev ve faaliyetleri, amaç ve hedeflerini göz önüne alarak bazı objektif veya sübjektif standartlar, kriterler geliştirmesi de mümkündür. Ayrıca, kurumlar tarafından performans ölçümü yapılmamış olması denetim yapılamayacağı manasına da gelmez. Bununla birlikte, performans ölçüm sisteminin olmadığı, performans kriterlerinin geliştirilmediği bir kurumda performans denetimini yapmanın gücüğü de ortadır.(XXXIX)

(XXXVII) Sayıştay, İsveç Sayıştay'ı Performans Denetimi El Kitabı, Çev.Tolga Demirbaş, 2001, s.91

(XXXIII) Derya Kubalı, a.g.m., s.58

(XXXIX) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 31

7. SONUÇ

Performans ölçümü ve denetimi, işgörenin performansı, başarılığı veya başarısızlığı üzerinde bir yargıya varmaktır. Objektif, sayısal değerlere dayanan bir işgören ölçümü ve denetimi işgörenin görevindeki yeterlik düzeyini ortaya koyar. Bu nedenle işgörenin işinde ne derecede başarılı olduğunun saptanabilmesi için performansın ölçülmesine ve denetimine ihtiyaç vardır.

İşgörenin işlerini performans standartlarına uygun olarak yerine getirip getirmemesi, performans ölçüm ve denetim sonuçlarının ne yöne kullanılacağını da belirler. Bunun sonucunda işgörene işinde gösterdiği başarıdan dolayı çeşitli ödül ve primler verilebileceği gibi, terfi ya da izin gibi maddi olmayan getirilerde sağlanabilir. Başarısızlık durumunda ise işgörenin eğitim ihtiyacı saptanarak, başarısız olunan alanlarda eksiklikleri giderilebilir.

Sonuç olarak; kullanılan yeteneklerin geliştiği, kullanılmayanların ise köreldiği gözönüne alınırsa, işgören performansının ölçümü ve denetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. İşgörenlerin yeteneklerini doğru kullanmaları performanslarını da arttıracığından bu durum, onların işteki gelecekleri açısından da önem taşıyacaktır. Başarılı performans gösterenler gelecekte işletme içindeki konumlarını hızla sağlamlaştıracaklarından dolayı, buna temel oluşturacak olan performans ölçüm ve denetim çalışmalarına büyük önem verilmelidir. Yöneticiler etkin ve objektif sistemi kurarak işgörenlerin performanslarını birbirinden ayırt etmeli ve ortaya çıkan sonuçlara göre davranmalıdırlar. Bu hem işgöreni işe motive edecek hem de sağlıklı bir örgüt yapısının kurulmasına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA :

- (I) Aydın Sarı, Türk Kamu Yönetiminde Denetimin Etkililiği Açısından Performans Denetimine Geçiş, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Mayıs 2007, s.48
- (II) Hasan Hüseyin Çevik ve Turgut Göksu, Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, , Seçkin Yayınları, Ankara 2008, s.70
- (III) YasinDemir ve Onur Partal, Performans Denetimi, s. 22
- (IV) M.Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", Sayıştay Dergisi SAYI: 73 Nisan Haziran 2009, s.12

- (V) M.Akif Özer, a.g.m., s.12
- (VI) Sumru OYMAN, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü Ankara, Haziran 2009, s.21,
- (VII) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 25-26
- (VIII) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 26
- (IX) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k, s. 26
- (X) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 27
- (XI) Yasin Demir ve Onur Partal, a.g.k.,s. 28
- (XII) AK, Mehmet Zeki, GÜLMEZ, Ahmet (2004), Atıf İndekslerine Göre Türkiye'nin Bilimsel Yayın Performansının Analizi: 1980-2003 <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-04.pdf> p. 529
- (XIII) Amaratunga, D. and Baldry, D. (2002), Moving from Performance Measurement to Performance Management Facilities, Volume 20, Number 5/6, 2002, p. 217.
- (XIV) Zeki Atıl BULUT, Temmuz 2004, Mevzuat Dergisi, İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI VE UYGULANAN YÖNTEMLER, SAYI: 79
- (XV) Hamza Al, "Kamu Kesiminde Yeni Denetim Yaklaşımları: Süreç Odaklı Denetimden Sonuç Odaklı Denetime Geçiş", Amme İdaresi Dergisi C: 40, S:4 Aralık 2007, s.47
- (XVI) Birol Ekici, Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği TİD. LXXIV 436 Eylül 2002 s.136
- (XVII) M. Akif Özer, a.g.m.,s.20
- (XVIII) Yasin Demir ve Onur Partal, a.g.k., s.8
<http://application2.ibb.gov.tr/maliyonetim/raporlar/malihizmetler/PerformansDenetimi.pdf>
- (XIX)Ekrem Candan, Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi, Ankara: 2007, s. 65
- (XX) Ekrem Candan, a.g.e. s.65
- (XXI) Derya Kubalı, Performans Denetimi, Kavram İlkeleri, Metodolojisi ve Uygulamaları, Yayınlanmış Tez, Ankara 1998, s. TODAİE, s. 42-43
- (XXII) Derya Kubalı, a.g.e.,s. 43
- (XXIV) Hüseyin Özer, "Performans Denetimi", Sayıştay Dergisi, Sayı: 7, Ocak- Mart 1992, s. 31-32
- (XXV) Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar; Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları, Ankara 2003, s. 169.
- (XXVI) Public Sector Accounting and Auditing, Study Text, Paper 14, BPP Publishing Limited 1992.'den nakleden Tolga Demirbaş, s.91.
- (XXVII) Zuhail Akal (1998), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, s.17
- (XXVIII) Veyssel Eren ve Ufuk Durna, Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 40, Sayı: 1, Mart 2007, s. 110
- (XXIX) Veyssel Eren ve Ufuk Durna, a.g.m., s. 109
- (XXX) Derya Kubalı, a.g.m., s.37
- (XXXI) Hüseyin Özer, Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, s. 101-106
- (XXXII) Muhlis Halis ve M.Tekinkuş, Kamuda Performans Yönetimi, Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2003, s.178
- (XXXIII) ASOSAI, Performans Denetim Rehberi, (Çev. S. Yörüker, B. Özeren) Sayıştay Yayınları, Ankara, s. 18
- (XXXIV) Kamil Ufuk Bilgin, Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, s. 28
- (XXXV) Zuhail Akal, a.g.e., s.55
- (XXXVI)<http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/birimbaslik.php?Birim=1&ID=44,21/01/2010>
- (XXXVII) Sayıştay, İsveç Sayıştay'ı Performans Denetimi El Kitabı, Çev.Tolga Demirbaş, 2001, s.91
- (XXXVIII) Derya Kubalı, a.g.m., s.58
- (XXXIX) Yasin Demir Onur Partal, a.g.k., s. 31