

Türk Kamu Yönetimi İçin Önerilen Yeni Değerlendirme Sistemi: Personel Başarı Değerlendirme Sistemi (PBDS)

*Mehmet Saydam**

Özet

Sicil sisteminin kaldırıldığı 2011 yılından bu yana Devlet memurlarının geneline kapsayan bir değerlendirme sistemi mevcut değildir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) üyesi ülkeler arasında kamu personelini herhangi bir değerlendirmeye tabi tutmayan tek ülke Türkiye'dir. Bu durumun sürdürülebilirliği tartışmalıdır. Üstelik sicil sistemi kaldırılırken, kamu kurum ve kuruluşlarına yürütmekte oldukları hizmetlerin özellikleri göz önünde bulundurularak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere kendi değerlendirme ölçütlerini belirleyebilme yetkisi getirilmiş; böylece kamu personelinin değerlendirilmesi bakımından kurumlar arası uygulama birliği zedelenmiştir.

Devlet Personel Başkanlığında (DPB'de) 2012 yılından itibaren, yeni bir değerlendirme sistemi üzerinde çalışmalara başlanmıştır. Bu çerçevede, değerlendirme sistemlerine ilişkin literatür ile yurt içindeki ve yurt dışındaki bazı uygulamalar incelenmiş; Türk kamu yönetiminin geneline uygun yeni bir değerlendirme sistemi kurgulanmaya çalışılmıştır. Yeni değerlendirme sisteminin hem kurumlar arası uygulama birliğini sağlaması hem de kurumsal uyarlamalara açık olması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu sistem, Devlet memurlarının ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT'lerde) görev yapan sözleşmeli personelin değerlendirme sistemini uyumlaştırmıştır. Kurgulanan sistemin nesnel, belirli, ölçülebilir, saydam, uzlaşma ve iş birliğine dayalı, işlevsel, çok yönlü ve vatandaş odaklı olması öngörülmüştür.

Bu çalışmada, DPB tarafından hazırlanan PBDS'ye ilişkin Genel Yönetmelik Taslağı irdelenecektir. Söz konusu değerlendirme sisteminin temel felsefesi, güçlü ve zayıf yönleri ele alınacaktır. Bu kapsamda, PBDS'nin temel ilkeleri, değerlendirilenler, değerlendiriciler, değerlendirme dönemleri, değerlendirme düzeyleri, değerlendirme konuları, değerlendirme süreçleri ve değerlendirme sonuçları analiz edilecektir.

Anahtar Kelimeler: Kamu personeli, sicil sistemi, personel başarı değerlendirme sistemi, performans, motivasyon.

* Devlet Personel Uzmanı

Makalenin gönderilme tarihi: 12.01.2018; Kabul tarihi: 04.04.2018

*Abstract***The Recently Proposed Assessment System
for the Turkish Public Administration:
Personnel Achievement Assessment System (PAAS)**

There isn't an assessment system including all the civil servants since 2011, the year in which the system of personnel records (*sicil*) was abolished. Among all The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) member countries, Turkey is the only country which does not apply any performance assessment for the public employees. The sustainability of such a situation is debatable. Besides, while abolishing the previous system, the public institutions and organizations were embellished with the power to determine their own assessment criteria to evaluate the success, productivity and efforts of the personnel taking into consideration the scope of their own services. That destroyed the unity of application between the institutions in terms of personnel assessment.

State Personnel Administration (SPA) has started to work on a new assessment system since 2012. Within such a framework, the literature on assessment systems from both foreign countries and ours' has been reviewed and a new model for such a system which is more convenient for the Turkish public administration in general has been created.

It is emphasized that the new system has to maintain the harmony of application among the institutions and must be flexible for institutional adaptations. This system can harmonize the assessment system for the contracted personnel employed in the State Economic Enterprises and civil servants. It is presupposed to be objective, clear, measurable, transparent, based on reconciliation and collaboration, functional, multi-dimensional and citizen-oriented.

The purpose of this study is to analyze the draft of the General Bylaw on PAAS prepared by the SPA. The underlying philosophy as well as the strengths and weaknesses of the system are to be addressed. Moreover, the main principles of PAAS, the ones to be assessed and the assessors, as well as the methods, degrees, subjects, processes and results of assessment are covered within the analysis.

Key words: Public personnel, system of personnel records, personnel achievement assessment system, performance, motivation.

Giriş

Mevzuatımız, Devlet memurluğunu bir meslek olarak görmenin yanı sıra, Devletin temsilcisi hatta yer yer Devletin bizzatı kendisi olarak kurgulamaktadır. Bu anlamda memur sadece görevi başındayken değil özel hayatında da statü hukukunun bir parçasıdır.¹ Ancak statü hukukunun sendikalaşma, toplu sözleşme, grev hakkı gibi unsurlar bağlamında dönüşmesiyle birlikte, memurla Devletin farklı özneler oldukları düşüncesi yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Kuzey Amerika’da egemen olan kadro (iş sınıflama) sisteminin Avrupa’da yaygın olan kariyer (rütbe) sistemine nüfuz etmesiyle birlikte, verimlilik, stratejik insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirme sistemi gibi kavramlar ve modeller ön plana çıkmıştır. Bu kavramlar ve modeller, çağdaş kamu yönetimi yaklaşımlarıyla da desteklenmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, yirminci yüzyılın egemen bürokrasi anlayışı olan Weberyen bürokratik yapıya bir tepki olarak doğmuştur.² Bürokratik yapıya yönelen eleştiriler, devletin etkinlik alanının küçültülmesi gerektiği düşüncesiyle eş zamanlı olarak dile getirilmektedir. Bu bağlamda, kamu yönetiminin hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, vatandaş/müşteri merkezli ve performans hedefleriyle uyumlu hizmet anlayışına dayalı olarak yeniden yapılandırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Kamu yönetiminin geleneksel anlayışta yalnız siyasi liderliğe karşı olan sorumluluğu genişletilerek, halka karşı sorumluluk ilkesi de savunulmaktadır. Bu anlayışta bürokratlar yalnız kural ve yöntemlere uymakla sorumluluklarını yerine getirmiş sayılmamakta, sonuçtan da sorumlu tutulmaktadırlar.³ Yönetişim, müşteri odaklılık, hesap verebilirlik, saydamlık, stratejik yönetim gibi ilkeler, yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Kamu personelinin değerlendirilmesi olgusu, sadece çağdaş kamu yönetimi yaklaşımının bir sonucu değildir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında da kamu personelinin değerlendirilmesi ihtiyacı genel kabul görmekteydi. Bu iki yaklaşım arasındaki temel fark, değerlendirme yöntemlerinde, araçlarında ve sonuçlarında belirginleşmektedir.

¹ “Devlet memurları, resmi sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını hizmet içindeki ve dışındaki davranışlarıyla göstermek zorundadırlar...” [657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) m.8.].

² Bekir Eryılmaz, “Geleneksel Yönetimden Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına”, Liberal Düşünce, C. 4, S. 15(Yaz 1999), s. 87.

³ Veysel Bilgiç, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s. 35-36.

1. Sicil Sistemi ve Öncesindeki Tezkiye Sistemi

1.1. Osmanlı Dönemi

Osmanlı Dönemi'nde, 19 Nisan 1300 (1884) tarihinde yürürlüğe konulan “*Memurin-i Mülkiye Terakki ve Tekaiüd Kararnamesi*”, memur sicilleri de dâhil olmak üzere, memurlarla ilgili birçok hususu düzenlemekteydi. Buna göre, amirler memurlarıyla ilgili olarak “ahlak sicili” dolduracaklardır.⁴

Adının tersine, bu sicil memurların yalnızca ahlaki durumlarını saptamaya yönelik bir belge değildir. Hatta değerlendirilecek nitelikler arasında, söz konusu kişinin ahlaki durumuna ilişkin özellikler hemen hemen hiç sayılmamakta; nesnel kabul edilebilecek birtakım konulara yer verilmektedir. Bunlar, memurun sahip olduğu nitelikler ve kişinin yeterliğine ilişkin üçüncü kişilerin görüşleridir. Ayrıca, memurun görevini yerine getirme biçimi ve tarzı da değerlendirilecek nitelikler arasında belirtilmiştir. Ancak, “*ahlak sicili*”nin yan kısmında yer alan açıklamalar bölümünde, memurun birlikte çalıştığı amirin, memurun tutum ve davranışları hakkındaki kanaatini kendi el yazısı ile belirtmesi olanaklı kılınmıştır. Ne var ki, bu bölüm için, amirin memuru hakkında değerlendirme yaparken uyması gereken hiç bir nesnel ölçüt bulunmamaktadır. Bununla birlikte, söz konusu açıklama kısmında kendi durumu ile ilgili doğru beyanlar olmadığını gören bir memurun, dilekçe yoluyla amirden bu durumu düzeltmesini isteyebilme hakkı vardır. Bundan sonra amir, ya memurun dilekçesinde talep ettiği düzeltmeleri yerine getirecek ya da memurla ilgili olarak belirtmiş olduğu durumları kanıtlayacaktır. Ahlak sicili, ücretle ilişkilendirilmemiş olmakla birlikte, memurun terfi ettirilmesinde dikkate alınacaktır.

Osmanlı Devleti'nin son yıllarına rastlayan “*Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesi*”, 15 Mayıs 1330 (1914) tarihinde yürürlüğe girmiş olup; Ülkemizde kamu personelinin değerlendirilmesi konusunda ilk sistematik düzenlemeleri getirmiştir.⁵

⁴ Kamu Personeli Emeklilik Mevzuatı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Yayını, S. 1994/15, s. 41.; Aktaran: Ömer Yerlikaya, Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayımlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 1997, s. 60-62.

⁵ Ülkü Dicle, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayın No. 43, Ankara, 1982, s. 126-127.

1.2. Cumhuriyet Dönemi

1.2.1. Devlet Memurları Kanunu Öncesindeki Düzenlemeler

Cumhuriyet sonrasındaki düzenlemelerden, 31/03/1926 tarihli ve 788 sayılı “*Memurin Kanunu*”⁶ ve sonrasında yayımlanan 13/02/1927 tarihli ve 4721 sayılı “*Memurine Verilecek Sicil ve Hüviyet Varakaları Numunelerinin Kabulüne Dair Kararname*”⁷ ve 05/04/1934 tarihli ve 2/377 sayılı “*Memurların Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesi*”⁸ Devlet memurlarının değerlendirilmeleri hakkında önemli bir yenilik getirmemiştir.⁹

Bununla beraber, 16/02/1938 tarihli ve 2/8119 sayılı “*Mülki Memurların Sicilleri Üzerine Tekaiütüklerinin İcrası ve Tezkiye Varakalarının Tanzimi Hakkında Nizamname*”¹⁰ Devlet memurlarının değerlendirilmesinde kapsamlı bir sistem getiren ilk düzenleme olarak kabul edilebilir. Bu Nizamname’nin ekinde 24 adet sorudan oluşan bir “*Mahrem Tezkiye Varakası*” bulundurmaktadır. Söz konusu Nizamname’de, tezkiye belgelerinin her yıl doldurulacağı, değerlendirilecek tüm sütunların doldurulmasının zorunlu olduğu hükme bağlanmıştır. Diğer taraftan, tezkiye amirlerinin kimler olduğu unvanlar itibarıyla sayılarak saptanmıştır. Nitekim amirlerin tezkiye varakalarını (değerlendirme belgelerini) yılın ilk altı ayı içinde doldurması zorunluluğu da getirilmiştir. Ayrıca, kin veya özel amaçla değerlendirme belgelerini gerçeğe aykırı doldurdıkları anlaşılan amirlerin ve bu yönde görüş yazan müfettişlerin cezai sorumluluklarının olduğu belirtilmektedir.¹¹

Diğer yandan, 05/12/1947 tarihli ve 3/6657 sayılı “*Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük*”¹² memurların yeterliklerini tespit etmeye dönük fişlerden bahsetmektedir. Buna göre, terfilerde bu Tüzük hükümleri uygulanacak; görevde yükselmelerde söz konusu memurun mesleki bilgisi, başarılılığı, sicil, amirlerince ve müfettişlerce yapılan tezkiyeler esas alınacaktır. Anılan Tüzük, ilgili makamlarca her memur için bir tezkiye fişi ha-

⁶ 31/03/1926 tarihli ve 336 sayılı R.G.

⁷ 3. Tertip Düstur, C. 7, s. 84.

⁸ 26/04/1934 tarihli ve 2685 sayılı R.G.

⁹ Ö. Yerlikaya, *a.g.t.*, 1997, s. 62-77.

¹⁰ 07/03/1938 tarihli ve 3849 sayılı R.G.

¹¹ Mehmet Saydam, Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayımlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 2005, s. 251-252.

¹² 17/12/1947 tarihli ve 13254 sayılı R.G.

zırlanmasını öngörmüştür. Memurun terfi süresinin bitmesine en geç bir ay kalınca bu fişler, memur hakkında gizli tezkiye kâğıdını doldurmakla yetkili amirlere verilecektir. Amirler, gereken incelemeleri yaptıktan ve ilgili memurun en yakın amirinin düşüncesini aldıktan sonra, memurun yeterliğine ilişkin kanaatlerini makama bildireceklerdir. Söz konusu makam, memurun sicilini, gizli tezkiye kâğıtlarını ve müfettiş raporlarını da dikkate alarak, uygun görürse memurun yeterliğini onayacaktır.¹³

Ayrıca, 01/12/1951 tarihli ve 3/13417 sayılı “*T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük*” hükümlerine göre, tezkiye belgeleri, gizli olup birinci ve ikinci tezkiye amirlerince her yılın ocak ayında Tüzük’e ekli örneğe göre doldurulacak; “*gizli ve kişiye özel*” kaşeli kapalı bir zarf içinde ilgili makama gönderilecektir. Tüzük’e bağlı gizli tezkiye belgesinde 10’u yeterlilikle, 17’si de memurun ahlak durumu ile ilgili toplam 27 soru vardır. Soruların tamamına yakını, ilgili memura ilişkin kötü bir durumu tespit etmeye dönük olup, bu durumları telafi etme çabası neredeyse hiç yoktur. Tezkiye belgelerini ilgili memur göremeyecek, bu belgeler memurların gizli dosyalarında saklanacaktır. Kasten gerçeğe aykırı sicil veren amirler hakkında yasal kovuşturma yapılacaktır. Anılan Tüzük’ün getirdiği önemli bir diğer düzenleme, tezkiye belgelerinde yer verilen ahlakla ilgili sorularda, hakkında olumsuz kanaat belirtilmiş olan memura, atamaya yetkili amir tarafından gizli olarak tebligat yapılması, daha sonraki tezkiye belgesinde de aynı biçimde olumsuz kanaat belirtildiği takdirde ise, ilgili memur veya hizmetlilerin ahlak nedeniyle emekliye sevk edilmelerine ilişkindir.¹⁴

1.2.2. Devlet Memurları Kanunu ve Sonrasındaki Düzenlemeler

14/07/1965 tarihli ve 657 sayılı “*Devlet Memurları Kanunu*” (DMK)¹⁵ Devlet memurları ile ilgili sistematik bir düzenleme getirmiştir. Kanun, daha önceki düzenlemelerde olduğu gibi, memurların değerlendirmelerinin sicil yoluyla yapılacağını öngörmüştür. DMK ile “*Tezkiye*” ifadesi yerine “*Sicil*”; “*Tezkiye Varakası*” terimi yerine ise, “*Sicil Raporu*” kullanılmıştır. DMK’nin mülga 111’inci maddesi; “*Devlet memurlarının ehliyetlerinin tesbitinde, kademelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.*” hükmü-

¹³ M. Saydam, *a.g.t.*, 2005; s. 252.

¹⁴ Doğan Canman, Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 26, S. 1 (Mart 1993), s. 174.

¹⁵ 23/07/1965 tarihli ve 12056 sayılı R.G.

nü getirerek, sicilini önemini vurgulamıştır. DMK'nin 64'üncü maddesinde ise, kademe ilerlemesi şartları arasında “o yıl içinde olumlu sicil almış bulunması” yer alırken; derece yükselmesinin usul ve esaslarını düzenleyen 68'inci maddesinde, “sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunduğu saptanmış olması” koşuluna yer verilmişti. Söz konusu hükümler ışığında, sicil değerlendirmesinin Devlet memurlarının ilerleme ve yükselmelerinde önemli bir yere sahip kılındığını söylemek mümkündür.¹⁶ DMK'nin 64'üncü maddesine 29/11/1984 tarihli ve 243/9 sayılı KHK ile eklenen ikinci fıkrasında, “Devlet memurlarından 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve daha yukarı olanların aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.” hükmü getirilmiş olup, böylece teşvik ediciliği kuşkulu da olsa bir ödüllendirme mekanizması işletilmiştir. Aynı Kanun'un 58'inci maddesinin önceki halinde, adaylık devresi içinde eğitimde başarılı olan ve olumlu sicil alan adayların sicil amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile onay tarihinden geçerli olmak üzere asli memurluğa atanacakları hükmü mevcuttu. Böylelikle, olumlu sicil alma koşulunun asli Devlet memurluğuna atanmak için bir ön şart olarak öngörüldüğünü de eklemek gerekir.

08/06/1986 tarihli ve 86/10985 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği”,¹⁷ eski tezkiye sistemine kıyasla pek çok yenilik getirmiştir. Özellikle sicil amirlerinin tespit edilmesi, gizli sicil raporlarının doldurulması, değerlendirilmesi, sicil amirlerinin sorumluluğu gibi konularda birçok yeni düzenlemeye yer verilmiştir. Buna göre, Anılan Yönetmelik'te sicil raporunun, “sicil amirlerinin, mesleki ehliyetin belirlenmesini sağlayan soruları not usulüyle, şahsiyetle ilgili konuları mütalaa şeklinde değerlendirerek memurların mesleki ehliyetleriyle şahsi meziyet ve kusurlarını belirledikleri bu Yönetmeliğe ekli formu” ifade ettiği belirtilmiştir. Bahsedilen Form çerçevesinde, “Sicil Amirlerinin Memurun Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi)”, sıralı sicil amirlerince memurlar hakkında saptanan iyi veya kötü alışkanlıkları ile kabiliyetleri dikkate alınarak yazıyla doldurulacaktır. Formun ikinci bölümü, “Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları (Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi)” sıralı amirlerce 100 puan üzerinden değerlendirilecek 11 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde yer alan ve yalnızca yönetici durumundaki memurlar için doldurulup 8 sorudan oluşan “Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki

¹⁶ Nuri Tortop, Devlet Memurları Kanununa Göre Memurların Değerlendirilmesi ve İntibaklar”, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. 3, S. 1 (1971), s. 247; Aktaran: Ö. Yerlikaya, a.g.t., 1997, s. 77.

¹⁷ 18/10/1986 tarihli ve 19255 sayılı R.G.

Notları” ile dördüncü bölümde yer alan ve 5 sorudan oluşan “*Sicil Amirlerinin Yurt Dışında Görevli Memurun Ehliyeti Hakkındaki Notları*” da yine sıralı amirlerce 100 puan üzerinden değerlendirilecektir. Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve DPB’nin olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru daha ekleyebileceklerdir. Eklenen sorular da aynı şekilde puanlanacaktır. Amirler sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek ilgili memurun sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde saptanan sicil notlarının toplamının, sicil amiri sayısına bölünmesiyle de memurların sicil notu ortalaması bulunur. Sicil notu ortalaması, 60’tan 75’e kadar olanlar “*orta*”; 76’dan 89’a kadar olanlar “*iyi*”; 90’dan 100’e kadar olanlar “*çok iyi*” derecede başarılı olmuş ve olumlu sicil almış sayılırlar. Sicil notu ortalaması 59 ve daha aşağı olanlar ise “*yetersiz*” olarak nitelenmiş ve olumsuz sicil almış sayılmışlardır.

Yönetmelik eki Form irdelendiğinde, soruların memurların performans düzeyini ölçmek yerine, daha çok onların kişisel niteliklerini tespit etmeye dönük olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum, Türk kamu yönetiminde yıllardır uygulanan değerlendirme sistemlerindeki en önemli eksikliğin devam ettirilmesi anlamına gelmektedir.

Her kurumda, her memurun hangi sicil amirince sicil raporlarının doldurulacağı DPB’nin olumlu görüşü alınarak çıkarılacak özel yönetmelikle belirlenecektir. Sicil değerlendirmesinde birinci, ikinci ve üçüncü derecede yetkili sicil amirleri söz konusu olabilmektedir. DMK’nin 120’nci maddesinde ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’nin 24’üncü maddesinde, iki defa üst üste olumsuz sicil alan memurların başka bir sicil amirinin emrine atanacakları; burada da olumsuz sicil almaları durumunda ise, memuriyetle ilişkilerinin kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümlerinin uygulanacağı düzenlemesi yer almaktadır. Söz konusu Yönetmelik, memur kütüğü, memur cüzdanı ve özlük dosyaları ile ilgili de ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir.¹⁸

2. Sicil Sisteminin Kaldırılması ve Sonrası:

Kamu Görevlileri İçin Yeni Bir Değerlendirme Sistemine İhtiyaç Var mı?

2.1. Sicil Sisteminin Kaldırılmasının Nedenleri

Sicil sisteminin çağdaş anlamda bir personel değerlendirme sistemi olup olmadığı tartışmaları uzun süredir devam etse de sistem halen ayakta dur-

¹⁸ D. Canman, *a.g.m.*, 1993, s. 175-176.

maktaydı. Ancak sicil sisteminin kaldırılmasına giden yolda ortaya çıkan en önemli gelişme, 2003 yılında yürürlüğe giren 4982 sayılı “*Bilgi Edinme Hakkı Kanunu*”¹⁹ olmuştur. Bu Kanun’un yürürlüğe girmesiyle birlikte oluşturulan “*Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu*”, vermiş olduğu Emsal Kararlarda;²⁰ 4982 sayılı Kanun’un 5’inci maddesinin ikinci fıkrasında yer alan, “*Bu Kanun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren diğer kanunların bu Kanuna aykırı hükümleri uygulanmaz.*” amir hükmünü göz önünde bulundurarak, 4982 sayılı Kanun ile çelişen Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümlerinin uygulanmasında, özlük dosyaları ve sicil raporlarının üçüncü kişilere karşı yine gizlilik ilkesi içinde korunmasının gerekli olduğuna; ancak ilgili kamu görevlisine karşı 4982 sayılı Kanun çerçevesinde açık olması gerektiğine oybirliği ile karar vermiştir. Ayrıca Kurul, belli bir konuda alınan Kurul kararının aynı konularda yapılan başvurularda, 4982 sayılı Kanun kapsamındaki bütün kamu kurum ve kuruluşları için emsal niteliğinde olup, başvurulara bu kararlar doğrultusunda işlem yapılması gerektiğini de belirtmiştir. Ne var ki gizli sicil raporlarının bilgi edinme hakkı çerçevesinde alenilik kazanmasıyla birlikte, birçok kurumda amirler ve memurlar arasında husumetler ortaya çıkmış; söz konusu husumetler pek çok davaya da konu olmuştur.

Sicil sisteminde nesnellığı sağlayacak etkin bir mekanizma bulunmamaktaydı. Yapılan değerlendirmelerin neden öyle yapıldığı konusunda amirler tarafından somut bir gerekçe bulunması gereksinimi çoğu zaman duyulmamaktaydı. Oysaki Danıştay’ın vermiş olduğu birçok kararda, sicil amirlerinin bu konuda daha özenli davranmaları gerektiği açıkça vurgulanmıştır. Danıştay söz konusu kararlarından birinde,²¹ “...yetkili sicil amirlerince düzenlenen sicil raporlarının doğurduğu hukuki sonuçların ağırlığı dikkate alındığında; her yıl için yeniden düzenlenmek suretiyle ilgili memurun o yıl içindeki mesleki bilgisini, deneyimini, tutum ve davranışlarını ortaya koyan ve tüm bu hususların değerlendirilmesinden sonra oluşan hukuki bir belge niteliği taşıyan sicil raporlarında, ‘Sicillerin Objektifliği’ ilkesi çerçevesinde yetkili sicil amirlerinin kanaatinin oluşmasına etki eden hususların somut bilgi ve belgeye dayandırılmasının bir zorunluluk arz edeceği tartışmasızdır. Sicil Raporunun, Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notla-

¹⁹ 24/10/2003 tarihli ve 25269 sayılı R.G.

²⁰ 05/07/2004 tarihli ve 2004/12 sayılı E.K.; 25/10/2004 tarihli ve 2004/149 sayılı E.K., http://www.turkiye.gov.tr/sourcedesign/TURK.asp?sayfa_id=basbakanlik.bilgi edinmederlendi&web_id=basbakanlik&pid=basbakanlik.293279&cont=basbakanlik.323110 (Erişim tarihi: 27/12/2017).

²¹ D.2.D., KT.12/01/2005, E.2004/5642, K.2005/116, DBİM.

rı bölümünde yer alan hususların gözlem ve kanaate dayandığı ve bunların cevaplandırılması sırasında da sicil amirlerinin memur hakkındaki olumsuz düşüncelerini muhakkak belgelendirmesi gerektiği memur sicil hukukunun genel ilkelerinden olup, yargısal içtihatlar da bu yöndedir. Ancak, memur hakkındaki olumsuz düşüncelerin sicilin tüm hanelerini ilgilendirecek şekilde her zaman belgelendirilmesi de mümkün olamamaktadır. Böylesi durumlarda, davalı idarenin sicilin olumsuz düzenlenmesine dayanak aldığı en az bir olmak üzere birkaç somut olayın ilgili olduğu hanenin dışındaki diğer haneleri de etkileyip etkileyememesi yönünden bir değerlendirme yapılması gerektiği zaman, sicil amirinin düşüncesinde neler yazdığı ve ilgisinin geçmiş yıl sicilleri gibi diğer karinelerle birlikte olayın ele alınarak bir yargıya varılmasının hukuka daha uygun olacağı kaçınılmazdır.” hükmünü vermektedir.

Danıştay, vermiş olduğu bir başka Kararda²² da, “Değerlendirme bir sistem olarak, personele ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturmakta olup, personelin değerlendirilmesi ise; personelin yükseltilmesi, gelecekte göstereceği gelişme potansiyeli, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, başarı durumunun ortaya çıkması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, emekliye ayrılması gibi amaçlara hizmet etmektedir... Sicil ve başarı değerlendirme raporlarında, ‘Sicillerin Objektifliği’ ilkesi çerçevesinde yetkili sicil amirlerinin kanaatinin oluşmasına etki eden hususların somut bilgi ve belgeye dayandırılmasının bir zorunluluk arz edeceği tartışmasızdır...” demek suretiyle, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT’lerde) çalışan sözleşmeli personel için de aynı görüşünü yinelemiştir. Tüm bu gelişmelerin ışığında, 6111 sayılı Kanun’un²³ 25/02/2011 tarihinde yürürlüğe girmesiyle birlikte, “Yıllardır süren uygulamalar, Devlet memurları için gizli sicil raporu doldurulması suretiyle başarı ve başarısızlığın tespitinin mümkün olmadığını göstermiştir. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kapsamındaki başvurularla birlikte, gizli olması gereken sicil raporlarının aleniyet kazanması, çalışanlar ile idarecileri karşı karşıya getirmiş, bu alandaki idarî yargı davalarında büyük bir artışa yol açmıştır. Özellikle yılsonunun gelmesiyle sicil amirleri açısından bir külfet hâlini alan sicil değerlendirmesi, memurların yükselmesinde ve liyakatin tespitinde başlıca dayanak olma vasfını yitirmiş, bürokratik bir formaliteye dönüşmüştür. Gelineen noktada, gerek değerlendirme makamları, gerekse değerlendirilenler açısından inandırıcılığını ve güvenilirliğini yitirmiş olan sicil sisteminin kaldırıl-

²² D.2.D., KT.31/01/2005, E.2004/5878, K.2005/328, DBİM.

²³ 25/02/2011 tarihli ve 27857 sayılı R.G.

*masının kamu yararı açısından daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.*²⁴ şeklinde gerekçelendirilmek suretiyle sicil sistemine ilişkin tüm hükümler, DMK'den çıkarılmıştır.

2.2. Devlet Personel Başkanlığının

Değerlendirme Sistemindeki Yeri

1884 yılından beridir bir şekilde uygulanmaya devam eden tezkiye ve sicil sistemi, 2011 yılında ortadan kaldırılmıştır. Bundan dolayı, Devlet memurlarının geneline kapsayan bir değerlendirme sistemi halen bulunmamaktadır. DMK'nin 122'nci maddesine 6111 sayılı Kanun ile "*Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.*" fıkrası eklenmiştir. Her ne kadar bu fıkranın yer aldığı madde başlığı "*Başarı, üstün başarı değerlendirmesi ve ödül*" olsa da, söz konusu değerlendirme ölçütlerinin başarı belgesi, üstün başarı belgesi veya ödül verilmesine ilişkin olmadığı açıktır. Ayrıca anılan maddede yalnızca "*değerlendirme ölçütleri belirleme*" hususu zikredilmişse de, kamu kurum ve kuruluşlarının bu yolla kendi değerlendirme sistemlerini kurgulama yetkisine sahip kılındığı düşünülmelidir. Zira bir kurumun kendi personeli için değerlendirme ölçütleri belirlemesinin; bu ölçütlerin kimlere, kimlerce, hangi dönemlerde, hangi konularda ve ne şekilde uygulanacağı saptanmadığı süreç, değerlendirme yapılabilmesi bakımından tek başına herhangi bir şey ifade etmeyeceği açıktır. Kamu kurum ve kuruluşlarının bu şekilde kendi değerlendirme sistemlerini hayata geçirmeleri ise hiç kuşkusuz kamu yönetiminde uygulama birliğini ciddi ölçüde sarsacak niteliktedir. DPB'nin uygun görüş vermesi de tek başına uygulama birliğini sağlamaya yetmeyecektir. Zira anılan Başkanlığın kurumlarca görüşe sunulan değerlendirme ölçütlerinin kurumlar arası uygulama birliğine uygunluğunu denetleyecek ilke ve parametrelere sahip olması gerekmektedir.

2012 Yılı Programı'nda²⁵ yer alan 281 numaralı Tedbir; "*Kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların performansını objektif ve saydam biçimde*

²⁴ <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss606.pdf> (Erişim tarihi: 30/12/2017).

²⁵ 18/10/2011 tarihli ve 28088 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan 11/10/2011 tarihli ve 2011/2303 sayılı 2012 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı eki.

ölçen standartlar geliştirilecek, başarılı çalışanlar desteklenecek, ücretlendirmede performans da esas alınacaktır.” şeklinde olup, DPB bu tedbir için sorumlu kuruluş olarak saptanmış ve *“Kaldırılan sicil sisteminin yerine etkinlik ve verimlilik analizini de içeren yeni bir sistem oluşturulacak, kamuda performansı da dikkate alan bir değerlendirme sistemi teşkil etmek amacıyla Performans Değerlendirme Kılavuzu hazırlanacaktır.”* şeklinde açıklanmıştır. Daha sonraki yıllık programlarda da aynı veya benzer hükümlere yer verilmiştir. 2012 yılı itibarıyla DPB tarafından kamu personelinin genelini kapsayan yeni değerlendirme sistemine ilişkin çalışmalara başlanmıştır. Söz konusu çalışmalar, DPB'nin 2015, 2016 ve 2017 yıllarını kapsayan yeni bir Projesi olarak Kalkınma Bakanlığınca kabul edilmiştir.

2.3. Yeni Değerlendirme Sistemine İlişkin Tartışmalar

Kamu personelinin değerlendirilmesinin gerekli olup olmadığı hususunda çeşitli tartışmalar yürütülmektedir. Tartışmanın bir tarafında, kayırmacılık iddialarının yaygın olduğu Ülkemizde herhangi bir değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesinin kamu yönetiminde mevcut durumdan daha fazla sıkıntılara sebebiyet vereceği yönündeki görüşler bulunmaktadır. Buna göre, değerlendirme sisteminin gerekip gerekmediği tartışmasının özü, *“Attığınız taş ürküttüğünüz kuşa (kurbağaya) değsin.”* atasözünde gizlidir. Başka bir deyişle, şayet uygulanacak olan değerlendirme sistemi hakkaniyet ve adalet duygusunu zedeleyecek, kıskançlık ve huzursuzluğa yol açacak, çalışma şevkini ve barışını bozacak veya azaltacaksa, memurun değerlendirilmemesi ehvendir.

İnsan faktörünün işin içinde olduğu her sistem, bahsedilen sorunlara ilişkin riskleri az ya da çok içinde barındırır. Bu durum bir ölçüde kaçınılmazdır. Ancak, getirilecek olan değerlendirme sisteminde, ortaya çıkabilecek sorunlar alt seviyede ve kontrol altında tutulabiliyorsa, bu sistemin uygulanmasıyla birlikte elde edilecek faydalar göz önünde bulundurularak memurun değerlendirilmesi tercih edilmelidir. Bu görüş ise tartışma konusuyla ilgili diğer tarafı işaret etmektedir. Buna göre, memuru değerlendirmedeğimiz sürece, o memurun belirli bir dönem içinde yaptığı işlerin miktarı ve kalitesi hakkında bilgi sahibi olamayız. Söz konusu memurun kurumsal hedeflere olan bireysel katkısını tespit edemeyiz. Aynı memurun farklı dönemlerdeki karşılaştırmalı durumundan da haberdar olamayız. İş başarısı ve yetkinliği değerlendirilmeyen kamu personeline dönük insan kaynakları ve kariyer planlaması yapılması olanaksızdır. Bu sistem, çalışanların birbirleriyle kıyaslanmasından çok, farklı dönemler itibarıyla kendileriyle kıyaslanması şeklinde yürütüldüğü sürece, personelin kendini tanıması ve geliştirmesine de olanak sağlayacaktır.

2.4. Kamu Personelinin Değerlendirmesine İlişkin Yurt Dışı Uygulamaları

Türkiye hariç olmak üzere, OECD üyesi 35 ülkenin tamamında, kamu personelinin geneline ilişkin bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. OECD ülkelerinin tamamına yakınında ise performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, istihdam etme, sözleşme yenileme ve kariyer ilerlemesi gibi temel insan kaynakları faaliyetlerinde dikkate alındığı gözlemlenmektedir.²⁶ Gerek OECD ülkeleri özelinde gerek diğer ülkeler açısından bakıldığında genel kabul gören tek bir değerlendirme modelinin bulunmadığı, bu durumun şartlara bağlı olarak değiştiği sonucu ortaya çıkmaktadır.²⁷ Birreysel performans değerlendirmesi, OECD üyesi ülkelerin üçte ikisinde 360 derece değerlendirme modeli²⁸ kullanılarak yapılmaktadır. OECD üyesi ülkeler arasında performans değerlendirme sistemi açısından görülen farklılıklardan bir diğeri de sistemin kapsamına ilişkindir. Bazı ülkelerde tüm personel performans değerlendirme sisteminin kapsamı içinde yer almakta iken; bazı ülkelerde ise yalnızca yöneticilerin performans değerlendirmesinin yapılması yeterli görülmektedir.²⁹

2.4.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)

ABD'nin insan kaynaklarına ilişkin kararlarında performans değerlendirmesi sonuçlarını kullanma oranı, OECD ülkelerinin ortalama oranı seviyesindedir. Hemen hemen tüm çalışanlar için performans değerlendirmesi zorunludur. Amirler, değerlendirilen personel ile altı ayda bir performans görüşmesi yaparlar ve yıllık yazılı geri bildirimler verirler. Çıktılar, yetkin-

²⁶ OECD, The State of The Public Service, Paris, 2008, s. 52-53; Aktaran: Ahmet Tozlu, Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi, Kalkınma Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2014, s. 37.

²⁷ Chartered Institute of Management Accountans (CIMA), London, 2011, s.2; Aktaran: A. Tozlu, *a.g.t.*, 2014, s. 39.

²⁸ Yöntem, çalışanın performansının; iş arkadaşları, varsa yöneticileri ve astları ile hizmet vermek suretiyle doğrudan veya dolaylı olarak iletişimde olduğu kişiler tarafından değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Takım geri bildirim, çok boyutlu değerlendirme gibi isimlerle de anılan sistem 1990'lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından kullanılan ve gittikçe yaygınlaşan bir uygulamadır. (İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2002, s.203.)

²⁹ OECD, *a.g.r.*, 2008, s. 59-60; Aktaran: A. Tozlu, *a.g.t.*, 2014, s. 40.

likler ve iletişim becerilerine odaklanılan değerlendirmede, olabildiğince adil ölçütler kullanılmaktadır.³⁰ Kurumlar ve daireler, politika ve işlevsel hedefleri özetleyen beş yıllık bir stratejik plan hazırlarlar. Performans hedefleri söz konusu stratejik planlar çerçevesinde belirlenmektedir. Performans sözleşmeleri oluşturma ve hedef belirleme konusunda kurumları desteklemek için Personel Yönetimi Dairesi (OPM) tarafından bir Performans Değerlendirme Şablonu geliştirilmiştir. Kurumlar ve daireler, üst düzey memurlar için performans sözleşmelerinin içeriğini ve şablonunu belirlemede özgürdür. Bu bağlamda OPM tarafından bazı kılavuzlar geliştirilmiştir. Örneğin OPM, hedeflerin %50'sinin ölçülebilir olması, kalan % 50'sinin ise nitel olması hususunu kurala bağlamıştır.³¹ Performans değerlendirme sonuçları, kariyer ilerlemesi ve ücretlendirme için büyük önem taşımaktadır. ABD, performans ödemesini OECD ülkeleri ortalamasından daha yüksek oranda kullanmaktadır. Bir defaya mahsus ikramiye ödemesi ve daimi ücret artışları şeklindeki performans ödemesi, çoğu çalışan için zorunludur ve temel ücretin %1 - %5'i kadardır.³²

2.4.2. Birleşik Krallık (İngiltere)

İngiltere'nin insan kaynaklarına ilişkin kararlarında performans değerlendirmesi sonuçlarını kullanma oranı, OECD ülkeleri ortalamasının epeyce üzerindedir. Performans değerlendirmesi hemen hemen tüm personel için uygulanır. Değerlendirilen personel üst düzey yöneticilerle yıllık görüşme gerçekleştirir. Söz konusu personel için yıllık yazılı geri bildirim formu hazırlanır. Bazı dairelerde 360 derece değerlendirme modeli de kullanılmaktadır.³³ İngiltere'deki üst düzey kamu personeli, yöneticileriyle istişare edilerek geliştirilen, yıllık performans anlaşması yaparlar. Performans anlaşmalarında "çıktılar" ve "yetenekler" iki ana konuyu oluşturmaktadır. Çıktılar tarafı, Kamu Hizmeti Sözleşmeleri gibi belgelerde ana hatlarıyla belirtilen amaçlara ve hedeflere bağlanırken, yetenekler ilgilinin kişisel gelişimine odaklanmaktadır.³⁴ Performans değerlendirmesinde, üstlenilen görevler, çıktılarının zamanındalığı ve kalitesi, yetkinliklerdeki ilerleme, iletişim becerileri ve

³⁰ OECD, Human Resources Management Country Profiles: Germany, France, Italy, USA, UK, New Zeland, 2012.

³¹ Anne KETELAAR v.d., "Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD Publishing, 2007, s. 58-59.

³² OECD, *a.g.r.*, 2012.

³³ OECD, *a.g.r.*, 2012.

³⁴ Anne KETELAAR v.d., *a.g.r.*, 2012, s. 54-55.

işin maliyet etkinliği gibi kapsamlı ölçütler kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçları kariyer ilerlemesi ve ücretlendirmede büyük önem taşır. Bununla birlikte İngiltere, ABD’de olduğu gibi, OECD ülkeleri ortalamasından daha yüksek oranda performans ödemesini kullanmaktadır. Performans ödemeleri çalışanların çoğu için söz konusudur ve daimi ücret artışları ile bir defa verilen ikramiye şeklinde gerçekleştirilir.³⁵

2.4.3. Almanya

Almanya’nın insan kaynaklarına ilişkin kararlarında performans değerlendirmesi sonuçlarını kullanma oranı, ABD’de olduğu gibi, OECD ülkelerinin ortalama oranı seviyesindedir. Hemen hemen tüm çalışanlar için performans değerlendirmesi zorunludur. Performans değerlendirme diğer pek çok ülkenin aksine iki yılda bir yapılır. İki yılda bir üst düzey yöneticilerle bir görüşme gerçekleştirilir ve bu yöneticilerden yazılı geri bildirim alınır. Performans değerlendirmesinde, üstlenilen görevler, çıktılarının zamanındalığı ve kalitesi, yetkinliklerdeki ilerleme ve iletişim becerileri de dâhil olmak üzere, çok çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. Değerlendirme, kamu hizmetinde kariyer ilerlemesi ve sözleşme yenilenmesinde yüksek, ücretlendirmede ise nispeten daha az önem taşımaktadır. Buna rağmen Almanya’da da OECD ülkeleri ortalamasından daha yüksek oranda performans ödemesi kullanılmaktadır. Performans ücreti çoğu çalışan için taban ücretinin % 6 - %10’unu ifade eden bir kerelik primler şeklinde gerçekleştirilir.³⁶

2.4.4. Fransa

Fransa’nın insan kaynaklarına ilişkin kararlarında performans değerlendirmesi sonuçlarını kullanma oranı, İngiltere’deki gibi, OECD ülkeleri ortalamasının çok üzerindedir. Performans değerlendirmesi hemen hemen tüm çalışanlar için kullanılır. Değerlendirilen personel üst düzey yöneticilerle yıllık görüşme gerçekleştirir. Anılan personele yıllık yazılı geri bildirim de verilir.³⁷ Her ne kadar üst düzey kamu görevlileri ve program yöneticileri için hedefler bir yıldan fazla süreli olsa da, performans değerlendirmesi yıllık olarak gerçekleştirilmektedir. Bir yıldan uzun süreli hedefleri içeren bu sözleşmeler, belirli bir standarda bağlanmamıştır.³⁸ Değerlendirmede, üstlenilen görevler, çıktılarının zamanındalığı ve kalitesi, yetkinliklerdeki ilerleme ve ile-

³⁵ OECD, *a.g.r.*, 2012.

³⁶ OECD, *a.g.r.*, 2012.

³⁷ OECD, *a.g.r.*, 2012.

³⁸ Anne KETELAAR v.d., *a.g.r.*, 2012, s. 42-43.

tişim becerileri de dâhil olmak üzere geniş kapsamlı ölçütler kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçları, kariyer ilerlemesinde, ücretlendirmede ve sözleşmenin yenilenmesinde orta derecede önem taşımaktadır. Ayrıca Fransa'da da, OECD ülkeleri ortalamasından daha yüksek oranda performans ödemesi mevcuttur. Performans ödemesi çoğu devlet memuru için kullanılır ve daimi ücret artışları şeklinde gerçekleştirilir. Performans ücreti temel ücretin %11 - %20'sini kapsamaktadır. Performans sonuçları terfilerde de önemli ölçüde kullanılmaktadır.³⁹

2.4.5. İsveç

İsveç'in insan kaynaklarına ilişkin kararlarında performans değerlendirme sonuçlarını kullanma oranı, OECD ülkeleri ortalamasının biraz üzerindedir. Hemen hemen tüm çalışanlar için değerlendirme zorunludur. Değerlendirilen personel ile üst düzey yöneticiler yıllık performans görüşmesi gerçekleştirirler. Bazı kurumlar ayrıca yazılı geri bildirim ve 360 derece değerlendirme modelini kullanır. Performans değerlendirmesinde, üstlenilen görevler, çıktıların zamanındalığı ve kalitesi, işin maliyet etkinliği ve yetkinliklerdeki ilerleme de dâhil olmak üzere çok çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. Kariyer ilerlemesi ve ücretlendirme için değerlendirme sonuçları çok önemlidir. İsveç'te OECD ülkeleri ortalamasından daha yüksek oranda performans ödemesi söz konusudur; hatta İsveç bu alanda listenin en üstlerinde yer almaktadır. Performans ödemesi çoğu kamu çalışanı için kullanılır ve bir sonraki yıldaki ücret artışının % 80'ine tekabül eder ki bu, genellikle yılda %3 - %5 aralığındadır.⁴⁰

2.4.6. Rusya

Rusya'da kurumların ve neredeyse tüm çalışanların performans değerlendirmesinin yapılması yasal bir zorunluluktur ancak bu konudaki mevzuat hükümlerinin uygulanmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Devlet memurları her üç yılda bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Rus kamu yönetiminde bireylerin performans değerlendirmesinde esas olarak çalışanların davranışlarının değerlendirilmesine ve almış buldukları hizmet içi eğitimlere odaklanılmıştır. Performans değerlendirmesi kariyer gelişimi için büyük önem taşır, ancak ücretlendirme veya sözleşme yenileme ile ilişkilendirilmez. Rusya, performans ödemesi olmayan altı OECD ülkesinden biridir. Bununla birlikte, özellikle önemli ve zor görevlerin yerine getirilmesi için bazı ikramiyeler söz konusudur.⁴¹

³⁹ OECD, *a.g.r.*, 2012.

⁴⁰ OECD, *a.g.r.*, 2012.

⁴¹ OECD, *a.g.r.*, 2012.

2.4.7. Güney Kore

Güney Kore'nin insan kaynaklarına ilişkin kararlarında performans değerlendirme sonuçlarını kullanma oranı, İsveç'te olduğu gibi, OECD ülkeleri ortalamasının biraz üzerindedir. Hemen hemen tüm kamu çalışanlarıyla, her altı ayda veya yılda performans görüşmesi yapılmaktadır. Yine aynı periyotlarla çalışanlara yazılı geri bildirim verilmektedir. Performans değerlendirme, üstlenilen görevler, çıktılarının zamanındalığı ve kalitesi ile değerleri içeren çok çeşitli ölçütleri kapsar. Bir Koreli kamu görevlisinin sahip olması gereken değerlere, değerlendirmede büyük önem atfedilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları özellikle ücretlendirmede büyük öneme sahiptir; kariyer gelişimi ve sözleşme yenilemesi içinse orta derecede önem taşır. Güney Kore, performans ödemesi hususunda OECD ülkeleri arasında en üstlerde yer almaktadır. Performansa dayalı ödemeler çoğu çalışan için, bir defaya mahsus ikramiyelere veya ücretlerde daimi artışlara tekabül etmektedir. Söz konusu ödemeler temel ücretin % 6 - %10'u kadar olabilmektedir.⁴²

2.5. Türkiye'de Kurumsal Düzeyde Uygulanan Değerlendirme Sistemleri

Türkiye'de kamu personeline dönük herhangi bir değerlendirme sisteminin mevcut olmadığını söylemek doğru değildir. Temel sorun, kamu personelinin genelini kapsayan ortak bir değerlendirme sisteminin bulunmamasıdır. Esasen kamu personelinin yarıya yakını kendi özel mevzuatına dayanılarak bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Örneğin sağlık personeli *"Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik"*⁴³ çerçevesinde bir performans değerlendirilmesine ve ödemesine tabi tutulmaktadır. Bununla birlikte, halen kadro karşılığı sözleşmeli olarak çalışan personel de teşvik değerlendirmesine tabi tutulmakta ve bunun karşılığında teşvik ikramiyesi almaktadır. Teşvik ikramiyelerinin ödenmesi teorik olarak performansa bağlanmıştır. Ancak, uygulandığı diğer kurumlarda olduğu gibi yargı kararları⁴⁴ sonucunda süreklilik kazanan rutin bir ödeme halini almıştır.⁴⁵

⁴² OECD, *a.g.r.*, 2012.

⁴³ 12/05/2006 tarihli ve 26166 sayılı R.G.

⁴⁴ D.11.D., KT.08/04/2003, E.2000/8963, K.2003/1623, DBİM vb.

⁴⁵ Mehmet Rauf Karslı, Devlet Eliyle Sanat ve Kamuda Sanatçı Olarak Çalışmak Devlet Tiyatroları ve Sanatçılar Üzerine Bir İnceleme, On İki Levha Yayıncılık, 1. Baskı, İs-

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde 399 sayılı KHK kapsamında görev yapmakta olan sözleşmeli personelin de sicil ve başarı değerlemesi ile başarı ücreti uygulaması halen **“Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik”**⁴⁶ çerçevesinde sürdürülmektedir. 399 sayılı KHK'nin 27'nci maddesinde sözleşmeli personelin ücret unsurları arasında **“başarı ücreti”** de sayılmaktadır. Sicil ve başarı değerlendirmesi sonucunda sicil ve başarıları A (90 ve üstü) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin yüzde 8'i, B (76-89) düzeyinde olanlara yüzde 4'ü, C (60-75) düzeyinde olanlara ise yüzde 2'si oranında başarı ücreti ödenmesi öngörülmüştür. Yine 399 sayılı KHK'nin 43'üncü maddesinde başarı düzeyi D (59 ve altı) olanlara başarı ücreti ödenmemesi ve başka bir sicil amirinin yanında, buldukları görevin temel ücreti tutarında bir ücretle altı ay daha denemek üzere yeni bir sözleşme yapılması öngörülmektedir. Ayrıca bu süre sonunda da sicil ve başarıları D düzeyinde olanların sözleşmelerinin feshedileceği hükme bağlanmıştır. KİT'lerden 2014 yılında alınan verilere göre başarı düzeyi oranı A düzeyi için %99.72'dir.⁴⁷ Açıkça görülebileceği üzere başarı ücreti, personel arasında herhangi bir ayrıma gidilmeden tüm personele yapılan standart bir ödeme unsuruna dönüşmüştür.

Vergi müfettişleri ve vergi müfettiş yardımcıları, **“Vergi Denetim Kurulu Performans Değerlendirme Sistemi Yönetmeliği”**⁴⁸ kapsamında değerlendirilmektedirler. Emniyet Genel Müdürlüğünde görev yapan personel, **“Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği”**⁴⁹ çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında, aday öğretmenlere ilişkin olarak **“Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”**⁵⁰ kapsamında bir değerlendirme sistemi mevcut olup, adı geçen Bakanlıkça hazırlanan ve yayımlanan **“Öğretmen Strateji Belgesi 2017-2023”**⁵¹ çerçevesinde halen 12 ilde seçi-

tanbul, Aralık 2013, s. 82.

⁴⁶ 15/11/1990 tarihli ve 20696 sayılı R.G.

⁴⁷ İsmail Aydın, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücret Rejimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayımlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 2016, s. 102-103.

⁴⁸ 11/01/2016 tarihli ve 29590 sayılı R.G.

⁴⁹ 04/07/2012 tarihli ve 28343 sayılı R.G.

⁵⁰ 17/04/2015 tarihli ve 29329 sayılı R.G.

⁵¹ 09/06/2017 tarihli ve 30091 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 31/05/2017 tarihli ve 2017/15 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı eki.

len pilot okullarda performans değerlendirme sistemi sınanmaktadır. Ayrıca, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile bağlı ve ilgili kuruluşlarında başarı değerlendirme sistemine ilişkin pilot uygulamalar sürdürülmektedir.

Bunun yanı sıra, Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Başkanlığı, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Genel Müdürlüğü, İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT) Genel Müdürlüğü gibi birçok kurumda halen performans değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Söz konusu düzenlemeler ve uygulamalar, değerlendirilenler, değerlendiriciler, değerlendirme konuları, ölçütleri, yöntemleri ve sonuçları bakımından birbirinden oldukça farklıdır. Daha önce değinildiği üzere, DMK'nin 122'nci maddesinin dördüncü fıkrasında yer alan hüküm çerçevesinde kurumsal uygulamaların hayata geçirilmesi halinde, değerlendirme sistemindeki karmaşa daha da artacaktır.

3. Personel Başarı Değerlendirme Sistemi (Pbds):

Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Personelin verimliliğini ya da performansını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlar, cinsiyet,⁵² yaş,⁵³ yetenekler, moral durumu⁵⁴ gibi **“kişisel ve fizyolojik faktörler”**; büro malzemeleri,⁵⁵ iklim,⁵⁶ aydınlatma,⁵⁷ akustik,⁵⁸

⁵² Tartışmalı olmakla birlikte, kas hacminin ve solunum kapasitesinin erkeklere göre yaklaşık %20 kadar daha az olmasından dolayı, kadınların bedensel işlerde genel olarak dezavantajlı oldukları savunulmaktadır (Sermet Anagün, Ali E. Özkul, Serap Benligiray, Büro Sistemleri Tasarımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 817, Eskişehir, 1996, s. 110.).

⁵³ 30 yaşından sonra iş yapabilme yeteneğinde düşüş görülmektedir. (S. Anagün, *a.g.e.*, 1996, s. 111.).

⁵⁴ Huzurlu bir iş ortamı (Turgay Biçer, “Güçlü Şirket”, Human Resources, Mayıs 1997, s. 13-14.).

⁵⁵ Ernst Neufert, Yapı Tasarımı Temel Bilgileri, (Çev. Abdullah Erkan), 29. Baskı, Güven Kitabevi, Ankara, 1977, s. 34-56.

⁵⁶ Uygun bir çalışma ortamı için bürolarda ortam sıcaklığının 20 derece C, nem oranının %40-50, hava akımının ise yaklaşık 150 mm/sn. civarında olması gereklidir. (Fikret Ar, Büro Yönetimi Teknikleri, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, s. 22-36.).

⁵⁷ Bürolarda ideal aydınlatma yoğunluğunun en az 300 Lüks olması gerekmektedir. (Mustafa Öncer, “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, Verimlilik Dergisi, S.2000/3, s. 146.)

⁵⁸ Kulak ve ruh sağlığı için gürültü düzeyi 45-50 dB.'i geçmemelidir. (F. Ar, *a.g.e.*, 1999,

emniyet ve güvenli ortam,⁵⁹ hijyen, estetik dekorasyon,⁶⁰ renkler,⁶¹ antropometri⁶² ve büro yerleşimi⁶³ gibi “*çevresel ve ergonomik faktörler*”, “*ücret ve ödüllendirme faktörü*”, “*bilgilenme ve benimseme faktörü*” gibi etmenlerdir. Bu faktörlerin tüm personel için eşitlenmesi mümkün değildir. Ancak kamu kurumlarınca sağlanabilecek etmenler bakımından bu koşulların olabildiğince temin edilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sisteminin insani ve adil bir şekilde uygulanabilmesi bakımından bu husus göz ardı edilemez.

Personel değerlendirmesinde ikinci önemli nokta, iş yüküne ilişkindir. Adil bir değerlendirme sisteminde iş yükünün olabildiğince eşitlenmesi ve bu denk iş yükü üzerinden personelin değerlendirilmesi gerekir. Ancak bu ne kurumlar arasındaki ne de aynı kurum içinde yer alan birimler arasındaki iş yükü bakımından mümkündür. Hatta aynı birim içinde görev yapan personel bakımından bile iş yükünün denkleştirilmesi oldukça güçtür. Bu durum dikkate alınarak iş yükü fazla olan personele daha yüksek puan verilmesi, iş yükü az olan personele ise daha az puan verilmesi yönteminin benimsenmesi halinde de, ilgili personele daha az iş verilmesi suretiyle cezalandırılması durumu ortaya çıkabilecektir. Kaldı ki iş yükü sadece işin miktarı ile ilgili değil, işin zorluğu ve riski ile de bağlantılıdır. İş yükünün denkleştirilmesi, bir kamu hizmetinin yeterli sayıda ve uygun nitelikte kamu personeli tarafından yerine getirilmesini gerektirmektedir. Bu da kurumsal norm kadro çalışmalarının hayata geçirilmesini ve iş analizlerinin yapılmasını işaret etmektedir. Ancak kamu kurumlarının kendi insan kaynakları politikalarını hizmet gerekleri ve personel ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebildikleri şüphelidir. Tüm bu koşullar göz önünde bulundurulduğunda, iş yükünün denkleştirilmesinin ne denli çetrefil bir konu olduğu görülecektir.

Bütün bu zorluklara rağmen DPB’de yeni personel değerlendirme siste-

s. 22-47.).

⁵⁹ Yangın, deprem vb. konularda.

⁶⁰ Resimler, biblolar, çiçekler vb.

⁶¹ M. Öncer, *a.g.m.*, 2000, s. 146.

⁶² Masanın çalışma yüzeyi ile göz arasındaki mesafe 27-30 cm. olmalıdır. Koltuğun oturma yüzeyi, minderli ve ön yüzey yuvarlatılmış, önden arkaya doğru 3-5 derece kadar eğimli ve yerden yüksekliği 38-54 cm. arasında ayarlanabilir; arkalık, oturma düzlemine 100-105 derece açılı ve 48-52 cm. yüksekliğinde, 32-36 cm. genişliğinde olmalıdır. (Hülya Kayıhan, vd., “Büro Çalışanlarında Çalışma Şartlarına Bağlı Ergonomik Risk Faktörlerinin Değerlendirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, S.4, s.99-108.).

⁶³ F. Ar, *a.g.e.*, 1999, s. 52-69.

mine ilişkin yoğun çalışmalar yürütülmektedir. Bahsedilen Başkanlıkça 8 - 9 Mart 2017 tarihlerinde akademisyenlerin, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu görevlileri sendikaları konfederasyonlarından temsilcilerin katılımıyla Ankara’da gerçekleştirilen “*Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesi Toplantısı*”⁶⁴ çerçevesinde, anılan Başkanlıkça hazırlanan “**Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı**”⁶⁵ derinlemesine tartışılmıştır. Anılan Taslak daha önce de kamu kurum ve kuruluşlarının görüşüne sunulmuş olup Çalıştay sürecince masa çalışmaları ve panel eşliğinde her yönüyle irdelenmiştir.

3.1. Taslak Sistemin Temel Anlayışı

DPB tarafından hazırlanan Genel Yönetmelik Taslağı incelendiğinde, aşağıdaki birincil ve ikincil unsurlar ön plana çıkmaktadır.

3.1.1. DPDS’nin Birincil Unsurları

Önerilen sistemin adı, kapsamı, temel ilkeleri, kimlerin kimleri değerlendireceği hususu ile değerlendirme dönemleri, düzeyleri, konuları, süreçleri, sonuçları ve itiraz mekanizması, sistemin omurgasını oluşturmaktadır.

3.1.1.1. Değerlendirme Sisteminin Adı

Sistem temel olarak performans değerlendirme sistemini öngörmektedir ama “*performans*” terimi Taslakta kullanılmamaktadır. Bunun yerinde “*başarı*” sözcüğü yeğlenmiştir. Bu tercihin, özellikle kamu görevlileri sendikalarının bu sözcüğün rekabetçi ve iş güvencesini sarsıcı nitelikte bir eğilimi çağrıştırdığı yönündeki eleştirilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

3.1.1.2. Sistemin Kapsamı

Söz konusu Genel Yönetmelik, 657 sayılı DMK’ya tabi olarak istihdam edilen Devlet memurları ile 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’ye tabi olarak çalışan sözleşmeli personel hakkında uygulanacaktır. Ancak kurumların özel kanunlarındaki düzenlemeler saklı kalacaktır (m. 2). Yani hâlihazırda kendi değerlendirme sistemini uygulamakta olan kurumların pek çoğu, kendi mevzuatında bu Genel Yönetmelik’e uygun değişiklikler yapmadığı

⁶⁴ <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/haber/kamu-personelinin-basari-larinin-degerlendirilmesi-toplantisi> (Erişim tarihi: 03/01/2018).

⁶⁵ <https://www.memurlar.net/common/news/documents/593903/basari-degerlendirme-taslak.pdf> (Erişim tarihi: 04/01/2018).

sürece kendi sistemlerini uygulamaya devam edecektir. Bu durumda, Emniyet Hizmetleri Sınıfındaki, Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfındaki, Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfındaki, Jandarma Hizmetleri Sınıfındaki ve Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfındaki memurlar bu Genel Yönetmeliğin kapsamı dışında kalacaklardır. Hatta bazı kurumlardaki Genel İdare Hizmetleri sınıfına tabi personel de kapsam dışında olacaktır. Bununla birlikte, KİT'lerde görev yapan sözleşmeli personelin Devlet memurlarıyla paralel bir düzenlemeye tabi kılınması, kaldırılan sicil sisteminde de var olan paralellik göz önünde bulundurulduğunda, yerindedir.

3.1.1.3. Sistemin Temel İlkeleri

Başarı değerlendirme sisteminin temel ilkeleri, “*Adalet ve nesnellik*”, “*Saydamlık ve alenilik*”, “*Belirlilik*”, “*Katılımcılık ve uzlaşma*”, “*Stratejik planlar ve ilgili mevzuat ile uyumluluk*”, “*Ölçülebilirlik*”, “*İşlevsellik ve çok yönlülük*” olarak belirlenmiştir (m. 4). Bu ilkeler, çağdaş kamu yönetimi anlayışıyla örtüşmektedir. Kaldırılan sicil sisteminin işlevsiz hale gelmesindeki en önemli neden, Bilgi Edinme Kanunu çerçevesinde gizli sicil raporlarının alenilik kazanması iken öngörülen yeni sistemin güçlü yanı saydamlıktır. Burada bir çelişki söz konusu değildir. Mülga sicil sistemi katılımcı ve uzlaşmacı bir yaklaşımla kurgulanmıştır. Sicil sistemi katı bir hiyerarşik yapının ürünüdür. Amir ve memur arasında iş birliği ve iletişim mekanizması söz konusu değildir. Böylesine kapalı ve sert bir sistemin sonuçlarının sonradan alenileşmesi doğal olarak sıkıntılara yol açmıştır. PBDS ise baştan sona açıklık üzerine inşa edilmiştir. Tüm süreçler şeffaf bir biçimde yürütülmektedir. Değerlendirilen personel, kimler tarafından, hangi konularda, hangi ölçütlerle, hangi dönemlerde, nasıl değerlendirileceğini sürecin başından itibaren bilmektedir. İlgili personel, kendisine ilişkin beklentilerden haberdardır ve hangi durumlarda puanlarında düşüş olacağını da bilmektedir. Hatta değerlendirileceği ölçütlerde ve oransal ağırlıklarda, ilgili personelin kendisi de söz sahibidir. Dolayısıyla belirlilik, iş birliği ve saydamlık, öngörülen sistemin adil bir biçimde yürütülmesinin en önemli araçlarıdır.

3.1.1.4. Değerlendirilenler

Değerlendirilenler, yönetici olanlar ve olmayanlar şeklinde iki kategoride ele alınmıştır. Genel olarak şube müdürü düzeyinin üzerindeki yönetici olarak tanımlanmışken, şube müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve şeflerin de yönetici olarak kabul edilmesi hususu kurumların takdirine bırakılmıştır (m. 6). Kurumların, görev, yetki ve sorumluluklarındaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, bu esneklik yerindedir.

3.1.1.5. Değerlendiriciler

PBDS’de başat değerlendirici “en yakın amir”dir. Değerlendirme konularına göre “*en yakın astlar*”, “*iş arkadaşları*” ve “*hizmetten yararlananlar*” da değerlendirici olarak belirlenebilecektir (m. 7). Değerlendiricilerin çeşitlendirilmesi, değerlendirme hatalarını azaltmak ve nesnelliği artırmak adına olumludur hatta elzemdir. Kaldırılan sicil sisteminde değerlendiriciler sıralı sicil amirleri olarak belirlenmişti. İkinci ve üçüncü sicil amirlerinin değerlendirilen personel hakkında doğrudan bilgi sahibi olması oldukça güçlü ve genelde birinci sicil amirinin görüşüne yakın görüşler beyan edilmekteydi. Bu işlevsiz yöntem yerine, ilgili personel ile birebir çalışan en yakın amirin, amir sıfatıyla tek değerlendirici kabul edilmesi akılcı bir tercihtir.

3.1.1.6. Değerlendirme Dönemleri

Değerlendirme dönemlerinin 1 yıllık veya 6 aylık olarak belirlenebilmesi (m. 8), kurumlara esneklik getirecektir. Bütçe dönemleri ve yıllık programlar dikkate alındığında, değerlendirme dönemlerinin kurumların çoğunda 1 yıl olarak uygulanacağı öngörülebilir.

3.1.1.7. Değerlendirme Düzeyleri

Değerlendirme düzeyleri ve düzey aralıkları, kaldırılan sicil sistemi ile halen KİT sözleşmeli personeli için uygulanan sicil ve başarı değerlendirme sisteminde öngörülen ile aynıdır. Değerlendirme düzeyleri “*çok iyi*”, “*iyi*”, “*orta*” ve “*yetersiz*” şeklinde nitelendirilmiştir. Buna göre A düzeyi 90-100 puan; B düzeyi 76-89 puan; C düzeyi 60-75 puan ve D düzeyi 0-59 puan aralığına tekabül etmektedir (m. 9).

3.1.1.8. Değerlendirme Konuları

Değerlendirme konuları, “*hedefler*”, “*görevler*” ve “*yetkinlikler*” olarak belirlenmiştir. (m. 10)

- **Hedefler** (m. 11), “*kurumların misyon, vizyon ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik, temel olarak stratejik planlarında ve yıllık performans programlarında yer alan, ilgili değerlendirme döneminde personelden gerçekleştirilmesi beklenen ve somut olarak ifade edilen stratejik görevler*” şeklinde tanımlanmıştır. Yani hedefler, sayısal veya oransal olarak ifade edilebilen ölçülebilir görevlerdir ve stratejik önemi haizdir. Hedefler, belirli bir sayıda kamu hizmetini gerçekleştirmek, bu kamu hizmetini belirli bir oranda artırmak veya kamusal bir sorunu belirli bir oranda azaltmak şeklinde tespit edilecektir. Yöneticilerin ilke olarak mutlaka hedefleri olacaktır. Bunun dışında kendilerine hedef verilen ama yönetici olmayan personel de söz konusu olabilecektir. He-

deflerin ölçütleri, “kalite”, “miktar”, “zaman” ve “kaynakların etkin kullanımı” parametreleri esas alınarak belirlenecektir. Hedef ölçütleri planlama sürecinde amirler ile personelin iş birliği içinde ve uzlaşmayla saptanacaktır. İlgili memur, amiriyle hedefin veya hedeflerin kaç tanesini, hangi hata payı içinde, ne kadar süre içerisinde ve ne kadar kaynak kullanarak yapabileceği konusunda dönem başında uzlaşacaktır. Söz konusu memur, saydamlık ilkesi gereği diğer memurların hedef ölçütlerini de bildiği için amirinden kendilerine hakkaniyetli ve adil davranmasını talep edebilecektir. Hedefler, söz konusu hedefi memurla uzlaşarak veren “en yakın amir” tarafından değerlendirilecektir.

- **Görevler** (m. 12), “personelin buldukları kadro veya pozisyonlarda yürütmeleri gereken ve hedef niteliğinde olmayan işler” olarak tanımlanmıştır ve rutin işleri ima etmektedir. Esasen görevi olmayan herhangi bir kamu personeli yoktur. Ancak her görevin mutlaka ölçülmesi de gerekmemektedir. Tüm görevlerin ölçülmeye çalışılması kurumlara çok büyük bir bürokratik yük getirecektir. Nitekim Genel Yönetmelik Taslağı kimlerin görevleri bakımından değerlendirilip değerlendirilmeyeceği hususunu kurumların takdirine bırakmıştır. Görevlerin ölçütleri “kalite”, “zaman” ve “kaynakların etkin kullanımı” parametreleri esas alınarak belirlenecektir. Görevler için “miktar” parametresi söz konusu değildir; çünkü dönem başında ilgili personele ne kadar iş verileceği belli değildir. Görevler, ortaya çıktıkça ilgili personele tevdi edilecek ve değerlendirilecektir. Her görev, işin adı aynı da olsa, aynı zorlukta değildir. Örneğin yönetmelik taslağı inceleme görevi, bir uzmanın görevi olabilir. Ne var ki bu uzmanın inceleyeceği yönetmelik tek maddelik bir çerçeve yönetmelik taslağı olabileceği gibi, onlarca maddelik müstakil bir yönetmelik taslağı da olabilir. Dolayısıyla yönetmelik inceleme işinin dahi kendi içinde tasnif edilmesi gerekecektir. Genel Yönetmelik bu hususta dörtlü bir zorluk tasnifi yapılmasını önermektedir. Bu tasnif sadece bir kez yapılacak, yeni bir görev ortaya çıktığında bu görevin hangi sınıfta yer alacağı belirlenecektir. Görevler de yine hedefler gibi “en yakın amir” tarafından değerlendirilecektir.

• **Yetkinlikler** (m. 13), “belirlenmiş olan hedef ve görevlerle bağlantılı olmak üzere, personelden göstermeleri beklenen, ölçülebilir veya gözlemlenebilir tutum, davranış, hareketler bütünü, bilgi ve beceri düzeyi” şeklinde tanımlanmıştır. Kaldırılan sicil sistemi de temelde yetkinlik esaslı bir değerlendirme sistemi öngörmekteydi. Tüm personelin yetkinlik değerlemesi mutlaka yapılacaktır. Yetkinlik değerlemesinde 360 derece değerlendirme modeli öngörülmüştür. En yakın amirin, iş arkadaşlarının, en yakın astların ve hizmetten yararlananların yapacağı yetkinlik değerlemesinde kullanılacak ölçütler, Taslağın eki formlarda ayrı ayrı yer almaktadır. Aday memurlar ve deneme süresindeki sözleşmeli personel yalnızca yetkinlik değerlemesine tabi tutulacaklardır. En yakın amirin yetkinlik puanına yüzdelik katkısı el-

linin altında ve diğer değerlendiricilerin bulunmaması durumu hariç olmak üzere seksenin üstünde belirlenemeyecektir. Görüldüğü üzere, en yakın amir yetkinlik değerlemesinde de en belirleyici değerlendirici konumundadır.

Kurumların yurtdışı, bölge ve il teşkilatının en üst yöneticilerinin hedef değerlemesinin merkez teşkilatının yetkili amirlerince yapılması; doğrudan merkeze bağlı taşra ve yurtdışı teşkilatları hariç olmak üzere, taşra ve yurtdışı teşkilatının en üst yöneticilerinin yetkinlik değerlemesinin ise illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar, yurtdışında büyükelçi ve daimi temsilciler tarafından yapılması öngörülmüştür. Böylece taşra teşkilatının merkez teşkilatıyla ve valilik - kaymakamlıkla olan değerlendirme ilişkisi açıklığa kavuşturulmuştur.

• **Vatandaş memnuniyeti** (m. 14) esasen bireysel başarı değerlendirmesinin bir unsuru olmamasına karşın, bir değerlendirme konusu olarak Genel Yönetmelik Taslağında yer almıştır. Vatandaş memnuniyetinde, hizmeti sunan personelin bireysel başarısı değil, bir bütün olarak kurumun veya birimin hizmet sunumu değerlendirilmektedir ve bu yönüyle yetkinlik değerlemesi içinde yer verilen hizmetten yararlananların değerlendirilmesinden farklıdır. Bireysel başarının doğrudan bir ögesi olmamasından dolayı başarı puanı içindeki oranı düşük tutulmuştur. Kurumun veya birimin hizmetlerinin o hizmetleri alan vatandaşlarca beğeni düzeyi, bir yönüyle tek tek tüm çalışanları ilgilendirmektedir. Olumlu kurumsal kültürün sonucu ve kurumsal aidiyetin gereği olarak, her personel çalıştığı kurumun genelinden sorumludur.

Kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinin, parça başı üretilen veya satılan malın ölçülmesinden farklı olduğu aşikârdır. Kamu hizmetlerini değerlendirilebilir kılan şey, verilen hizmetin miktarı, tamamlanma süresi, kalitesi ve hizmetten yararlananlarca beğenilmesidir. Bu parametrelerden süre ve miktar somut iken, kalite ve hizmetten yararlananların memnuniyeti soyut kavramlardır. Miktar ve süreye ilişkin ölçütler, iş analizleri ve/veya iş birliği çerçevesinde belirlenebilir ve nesnel bir biçimde puanlanabilir. Kalite ve memnuniyet ise gerçekleştirilen kamu hizmetinin algılanış şekliyle bağlantılıdır ve büyük ölçüde öznelidir. Nesnel ve öznel ölçütlerin birlikte değerlendirilmesi, amirin gözetim ve denetim yetkisi, hizmetten yararlananların kamu hizmetini yönlendirebilmesi gibi hususlar dikkate alındığında elzemdir. Sadece nesnel ölçütlerin dikkate alınması ya da sadece öznel ölçütlerin esas alınması değerlendirmeyi eksik kılacaktır ve değerlendirmenin adalet duygusu ile olan bağımlı zayıflatacaktır.

3.1.1.9. Değerlendirme Süreçleri

Değerlendirme süreçleri “Planlama”, “İzleme” ve “Değerleme” süreçlerinin döngüsü şeklinde kurgulanmıştır.

3.1.1.9.1. Planlama Süreci

Değerlendirme planlarının hazırlanmasında, amir ile personel iş birliği içinde bireysel başarı beklentilerini tespit edeceklerdir. Amirler, personeli arasındaki görev dağılımı ve iş yükünün dengeli bir şekilde yapılması hususunda bir üst amire karşı sorumlu kılınmıştır. Planlama süreci için 5 iş günü öngörülmüştür. Yöneticiler ve diğer personelin hedeflere ilişkin ölçütler hususunda amirleri ile uzlaşmaları esastır. En yakın amir ile personel arasında uzlaşma sağlanamaması halinde durum bir üst amire 2 iş günü içinde intikal ettirilecek; söz konusu anlaşmazlık bir üst amir tarafından 3 iş günü içinde karara bağlanacaktır. Böylece, bir üst amir memur bakımından hedef veren ve değerlendirme yapan değil anlaşmazlıkları karara bağlayan bir makam olarak konumlandırılmıştır. Bir üst amir memura değil, memurun en yakın amirine hedef verecek ve onu değerleyecektir. Herhangi bir nedenle planlama sürecine fiilen katılmayan amir veya personel, bilgi iletişim araçlarıyla sürece dâhil edilebilecektir. Sürece dâhil edilemeyen personelin, değerlendirme döneminin bitmesine iki aydan fazla süre bulunması kaydıyla planlamaları yapılacaktır. Amirin planlama sürecine dâhil olamaması halinde bir üst amir süreci yürütecektir (m. 15).

3.1.1.9.2. İzleme Süreci

İzleme sürecinde (m. 16, 17, 18) iki önemli mekanizma söz konusudur. Bunlardan birincisi “*izleme formu*”dur. İzleme formu, en yakın amirlerce doğru, tarafsız, adil ve objektif bir değerlendirme yapılabilmesi bakımından, ilgili amirin personel hakkında yetkinlik değerlemesine dayanak oluşturabilecek olumlu ya da olumsuz olarak kayda değer gördüğü durumlara ilişkin kendi gözlemine yer vereceği belgedir. Böylece en yakın amirlerce yapılacak yetkinlik değerlemesinde puan kırılmasının gerekçeli olması sağlanmıştır. En yakın amirler izleme formuna kaydettikleri bir gerekçe olmaksızın yetkinlik ölçütlerinden herhangi biri için puan kıramayacaklardır. İzleme sürecindeki diğer önemli mekanizma “*geri bildirim*”dir. En yakın amirler hedef, görev ve yetkinlik beklentilerinin gerçekleşme veya gerçekleşmeme eğilimi ve nedenleri hakkında bilgi vermek amacıyla değerlendirilenlere izleme süreci içinde en az bir defa yazılı geri bildirim vereceklerdir. Personelin talepte bulunması durumunda geri bildirimden sonraki 10 iş günü içinde görüşme yapılması esastır. Gerekli görülmesi halinde, değerlendirme döneminin sonu beklenmeden geri bildirim aşamasında gelişim planları hazırlanarak uygulamaya konulabilecektir. Böylece, ilgili personelin düşük performans sergilemesine neden olan hususa ilişkin eğitim ihtiyacının karşılanması için bir sonraki dönem beklenmeyecektir.

3.1.1.9.3. Değerleme Süreci

Değerlendirme sistemindeki üçüncü süreç değerlendirme yani puanlama sürecidir (m. 19, 20, 21, 22, 23). Değerleme süreci, başarı değerlendirme döneminin sona ermesine 10 iş günü kala başlayacaktır ve değerlendirme sürecinin başından itibaren 5 iş günü içinde başarı puanı tespit edilecektir. Planlama sürecinde olduğu gibi değerlendirme süreci de nispeten kısa tutulmuştur. Bunun nedeni, bu süreçte yapılmaya devam edilen hedef ve görevlerin değerlendirme dışı tutulmasını engellemektir. Aslında değerlendirme süreci olarak belirlenen 5 iş günü içinde yalnızca yetkinlik değerlemesi yapılmaktadır. Zira hedefler ve görevler tamamlanması ile birlikte en yakın amirce değerlendirilecek ve verilen puan ilgili personele bildirilecektir. Söz konusu hedef, istenilen miktarda, istenilen zamanda, belirlenen hata payı içinde ve varsa tahsis edilen kaynak miktarı kullanılarak tamamlandıysa, ilgili personel o hedeften tam puan alacaktır. Örneğin o yılın mart ayı sonunda tamamlanması gereken bir hedef, tamamlandığı tarihte en yakın amirce değerlendirilecek ve ilgili personel değerlendirme yapılan tarihte o hedeften kaç puan aldığını bilecektir. Yetkinlik değerlemesinde 360 derece değerlendirme modeli öngörüldüğünden 5 iş gününün yetersiz kalabileceği düşünülebilir. Ancak söz konusu değerlendirme hep en yakın çalışma arkadaşları arasında gerçekleşmektedir. Örneğin bir genel müdürlükte görev yapan bir daire başkanı yalnızca altında çalışan şube müdürlerini değerleyecek ve söz konusu şube müdürleri tarafından değerlendirilecektir. İş arkadaşı olarak da aynı genel müdürlükte görev yapan diğer daire başkanları da değerlendirilecektir. Dolayısıyla, yetkinlik değerlemesinde aktörler çeşitlendirilmiş olmakla birlikte sayı çok fazla artırılmamıştır. Değerleme sürecinin büyük ihtimalle elektronik ortamda yapılacağı da göz önünde bulundurulduğunda, bu sürecin 5 iş gününde tamamlanabileceği düşünülmektedir.

3.1.1.9.3.1. Başarı Puanı

Personele ait “başarı puanı”; yetkinlik puanı ile varsa hedef puanı, görev puanı ve vatandaş memnuniyeti puanının Yönetmelik ekinde belirlenmiş olan yüzdelik ağırlıklarına göre hesaplanacaktır. Başarı puanı hesaplanırken kesirler bir üst tam sayıya tamamlanır. Personelin kendi değerlendirmesini yapması da mümkün kılınmıştır ancak bu değerlendirmenin bir puan olarak başarı puanına katılması öngörülmemiştir (m. 24) Öz değerlendirmenin düşük bir oranda da olsa başarı puanının hesaplanmasında dikkate alınması düşünülebilir. Aksi takdirde öz değerlendirme sadece tarihe not düşme bakımından yapılmış bir paylaşımdan ibaret kalacaktır ki aslında bu bile önemsiz değildir.

Başarı puanının tespiti ile ilgili en önemli husus, Taslakta açıklığa kavuşturulmamıştır. Bu husus, başarı puanının yüksek veya düşük olmasında ciddi

bir etmemdir. Taslak ekinde yetkinlik ölçütlerinin 100 puan üzerinden değerlendirileceği belirtilmiştir. Ancak puan aralıkları belirtilmemiştir. En yakın amir, yetkinlik ölçütlerinden biri veya birkaçına ilişkin olumsuz bir tutum veya davranış tespit ederek bunu izleme formuna kaydettiğinde, bu davranış kaç puanlık bir azalışa neden olacaktır? Puan aralıkları birer birer belirlendiğinde ilgili personelin puanı 99'a düşecektir. Puan aralıkları onar onar belirlendiğinde 90'a; yirmişer yirmişer belirlendiğinde ise 80'e düşecektir. Yanlış bir tutum veya davranışın negatif puan karşılığının ne olduğu kurumların takdirine bırakıldığında, ortaya çok farklı sonuçlar çıkabilecektir. Bunun için Taslakta puan aralıklarının standart hale getirilmesinde yarar vardır.

Ayrıca, en yakın astların, iş arkadaşlarının ve hizmetten yararlananların yapacakları yetkinlik değerlemesinde, verilen en yüksek ve en düşük puanların değerlendirme dışı tutulması tekniği de, değerlemenin tutarlılığı açısından tartışılmalıdır.

En yakın amir tarafından personel hakkında başarı değerlendirme formu tanzim edilecektir. Söz konusu formda, personelin başarı puanı, başarı puanını oluşturan yetkinlik puanları, varsa hedef ve görev puanları ile kendi değerlendirmesi yer alacaktır. İş arkadaşlarının, en yakın astların ve hizmetten yararlananların da değerlendirici olarak belirlenmesi halinde, her bir değerlendiricinin verdiği bireysel puanlar gizli tutulacaktır. Formda sadece her bir değerlendirici grubunun ortalama puanına yer verilecektir (m. 25). Genel Yönetmeliğin temel ilkesi ve omurgasının saydamlık olmasına karşın en yakın astların, iş arkadaşlarının ve hizmetten yararlananların tek tek vermiş oldukları puanların değerlendirilen personelden gizli tutulması, muhtemel husumetleri azaltmak adına yerindedir.

3.1.1.10. İtiraz Mekanizması

Başarı değerlendirme formu düzenlenmesiyle birlikte en yakın amir tarafından ilgililere tebliğ edilecektir. Personel, 2 iş günü içinde başarı puanına ilişkin olarak bir üst amire yazılı şekilde itiraz edebilecektir. Bir üst amir itirazları 2 iş günü içinde inceleyecek; itiraz konusunun ciddi olduğuna karar verirse en yakın amirden yeniden değerlendirme yapmasını yazılı olarak isteyecektir. En yakın amir bir üst amirin kararı doğrultusunda, değerlendirme döneminin sona ermesinden önce yeniden değerlendirme yapacaktır. En yakın amirin yapacağı yeni değerlemeye itiraz edilemeyecektir (m. 26). Burada tartışılması gereken husus, en yakın amirin bir üst amirin kararı doğrultusunda hareket etmesinin ne anlama geldiğidir. Bu hususta DMK'nin 11'inci maddesinde yer alan *"Devlet memuru amirinden aldığı emri, Anayasa, kanun, tüzük ve yönetmelik hükümlerine aykırı görürse, yerine getirmez ve bu aykırılığı o emri verene bildirir. Amir emrinde ısrar eder ve bu emrini yazı ile yenilirse, memur*

bu emri yapmağa mecburdur. Ancak emrin yerine getirilmesinden doğacak sorumluluk emri verene aittir.” hükmü belirleyicidir. Dolayısıyla bir üst amir en yakın amirden bir değerlendirme ölçütü bağlamında daha yüksek bir puan vermesinin uygun olacağına ilişkin yazılı bir istekte bulunduğu, bu isteğin en yakın amirce yerine getirilmesi gerekecektir. Garaz veya özel maksatla gerçeğe aykırı değerlendirme yaptıkları veya başarı değerlendirme formlarını gerçeğe aykırı doldurdukları anlaşılan değerlendiricilerin cezai sorumlulukları vardır. Kamu kurum ve kuruluşları, maddi hatalara ilişkin düzeltmeleri ise resen yapacaklardır.

İtiraz mercii olarak yalnızca bir üst amirin benimsenmiş olması, merkezi veya kurumsal bir itiraz komisyonunun öngörülmemiş olması, tartışmalı bir durumdur. Merkezi olmasa bile kurumsal bir itiraz komisyonunun varlığı, personelde güven duygusunu pekiştirebilecektir. Ancak itiraz komisyonlarının işlevsel olacağı kuşkuludur. Hedeflere ilişkin ölçütler belirli, uzlaşma ve iş birliği içinde tespit edilmiş iken, bu hedeflerin gerçekleşme durumuna göre verilecek puanlar da bellidir. Yetkinliklere ilişkin olarak da en yakın amirlerce ancak izleme formunda yer verilen somut olaylara dayalı olarak puan düşürülebilmektedir. Yetkinlik değerlemesinin diğer paydaşları olan iş arkadaşları, en yakın astlar ve hizmetten yararlananların verecekleri puanlar, ilgili personelin onlar tarafından algılanış biçimiyle ilgilidir. Bir komisyonun bu öznelere ve paydaşların yerine geçerek puan yükseltebilmesi makul olmayacaktır. Dolayısıyla bir üst amirin itiraz makamı olarak başarı puanını incelemesi yeterli görülebilir. İtiraz komisyonlarının ortaya çıkarabileceği bürokratik yük de ayrıca dikkate alınmalıdır.

3.1.1.11. Değerlendirme Sonuçları

Genel Yönetmelik Taslağının en tartışmalı düzenlemesi, değerlendirme sonuçlarıdır. Tespit edilen başarı puanı ve bu başarı puanının tekabül ettiği değerlendirme düzeyi insan kaynakları yönetiminin hangi alanlarında kullanılacaktır? Genel Yönetmelik Taslağı, sonuçlara ilişkin olarak doğrudan bir cezalandırma veya ücretlendirme mekanizması kurmamıştır. Yeni değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesinin ilk yıllarında herhangi bir cezaya veya ücrete yansıtılması, sistemin ölü doğmasına yol açabilecektir. Nitekim buna ilişkin düzenlemelerin genel yönetmelikle değil kanunla yapılması icap eder.

Genel Yönetmelik Taslağı, birbirini takip eden üç başarı değerlendirme döneminde başarı puanı A ve B düzeyinde yer alan personelin bu durumunun görevde yükselmelerinde, göreviyle ilgili kişisel gelişim imkânlarının desteklenmesinde, yer değiştirme uygulamalarında, yurt dışı görevlendirmelerde ve insan kaynakları planlamasının diğer alanlarında esas alınacağını belirtmiştir (m. 27). Bu hüküm doğrudan uygulanabilir nitelikte değildir. Daha çok genel

bir ilke mahiyetindedir. Bu ilkenin hayata geçebilmesi için bazı yasal düzenlemelerin yanı sıra *“Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik”*,⁶⁶ *“Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik”*⁶⁷ ve diğer birkaç mevzuatta değişiklik yapılması gerekecektir.

Sözleşmeli personelden başarı puanı A, B ve C düzeyinde olanlara 399 sayılı KHK'nin 43'üncü maddesi hükümleri çerçevesinde başarı ücreti ödemeye devam edilecektir (m. 28). Nitekim bu Genel Yönetmelik yürürlüğe girdiğinde, halen yürürlükte bulunan *“Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik”*⁶⁸ yürürlükten kaldırılmış olacaktır. PBDS ile ücret arasında doğrudan bağlantı kurulan tek düzenleme budur ve bu düzenleme esasen sözleşmeli personele ilişkin var olan uygulamanın devam ettirilmesidir. Bu durum, KİT'lerde 399 sayılı KHK'nin eki I sayılı Cetvelde yer alan kadrolarda istihdam edilen Devlet memurların başarı ücreti alamazken, II sayılı Cetvele tabi pozisyonlarda çalışan sözleşmeli personelin başarı ücretinden yararlanması şeklindeki kadim sorunun sürdürülmesi anlamına gelecektir.

Yönetim bilimi ile ilgili literatürde çok da fazla irdelenmeyen parasal ve formel olmayan ödüllerin, uygulamada çok etkili olduğu bilinmektedir. Motivasyonla ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda ele alınan çok sayıda potansiyel özendiriciden, çalışanlar tarafından en fazla motive edici olarak seçilen ilk beşinden dört tanesinin, hemen hiçbir maliyeti olmadan sağlanabilecek özendiriciler olması dikkat çekicidir. Gösterilen performansa bağlı olarak tüm yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek bu ödüller, *“Yöneticinin, iyi bir iş yapan çalışanı kişisel olarak kutlaması”*, *“Yöneticinin iyi performans gösterenlere teşekkür notu yazması”*, *“Yöneticinin iyi performans gösteren çalışanlara, bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini belirtmesi”*, *“Yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırması”* gibi uygulamalardır.⁶⁹ Sistemin sonuçlarında, parasal ve formel olmayan ödüllendirme yöntemlerinden mutlaka yararlanılmalıdır.

C ve D düzeyinde başarı puanı alan personelin eksikliklerinin tespit edildiği alanlarda amir ile personel arasında görüşme yapılarak gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması zorunlu kılınmıştır. Gelişim planları, kurumlara

⁶⁶ 18/04/1999 tarihli ve 23670 sayılı R.G.

⁶⁷ 25/06/1983 tarihli ve 18088 sayılı R.G.

⁶⁸ 15/11/1990 tarihli ve 20696 sayılı R.G.

⁶⁹ İ. Barutçugil, *a.g.e.*, 2002, s. 248.

rın tabi bulunduğu hizmet içi eğitim mevzuatı çerçevesinde ilgili birimlerince yürütülecektir. PBDS'nin temel felsefesi, düşük performans sergileyen personeli cezalandırmak değil, ilgili personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek zayıf yönlerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktır.

Gelişim planları, ilgili personelin varsa hedef ve görev değerlemesi sonuçları ile yetkinlik değerlemesi sonucuna göre ortaya çıkacak olan eğitim ihtiyaçları çerçevesinde yürütülecektir (m. 29). Kurgulanan sistemde eğitim ihtiyacının sadece en yakın amirlerce tespit edildiği görülmektedir. Hedef ve görevler en yakın amirlerce puanlandığından bu husustaki eksikliklerin en yakın amirlerce tespit edilmesi doğaldır. Ancak yetkinlik değerlemesi salt en yakın amirlerce yapılmamaktadır. Duruma göre en yakın astlar, iş arkadaşları ve hizmetten yararlananlar da değerlemeye katkı sunmaktadırlar. En yakın amirin yapacağı yetkinlik değerlemesi 5 ölçüt ile 40 göstergeye dayandırılmıştır ve bu haliyle Taslak ekinde yer almıştır. En yakın amirin yapacağı yetkinlik değerlemesi gerekçeli olacak ve her bir göstergeye vereceği puan, belirlenmiş bulunan 5 ölçütten birine tekabül edecektir. Dolayısıyla en yakın amirin yapacağı yetkinlik değerlemesi sonucu değerlendirilen personelin hangi alanlarda geliştirilmesi gerektiği görülebilecektir. Ne var ki diğer paydaşların yetkinlik değerlemesi toplulaştırılarak yetkinlik puanı içinde eriyecektir. Söz konusu paydaşların hangi alanlarda eksiklik gördüğü ve dolayısıyla düşük puan verdiği bilinemeyecektir. PBDS, en yakın astlar, iş arkadaşları ve hizmetten yararlananların tek tek vermiş oldukları puanların gizli tutulmasını öngördüğünden, kişiler ifşa edilmeksizin sorular üzerinden bir istatistikî veri elde edilmesinde fayda olacaktır. Diğer bir yöntem de, Taslak ekinde yer alan, en yakın amirlerin yetkinlik değerlendirme göstergelerinin (13 gösterge), iş arkadaşlarının yetkinlik değerlendirme göstergelerinin (13 gösterge) ve hizmetten yararlananların yetkinlik değerlendirme göstergelerinin (7 gösterge) hangi ölçütlere karşılık geldiğinin Taslakta belirlenmesidir.

Biri son değerlendirme dönemine ait olmak üzere, birbirini takip eden üç başarı değerlendirme döneminin en az ikisinde başarı puanı D düzeyinde olan personelin görevinin veya görev yerinin değiştirilmesi öngörülmektedir. İlgili personelin başarısız olageldiği bir birimde çalışmaya devam etmek zorunda kalması makul değildir. Bu anlamda ilgilinin görev yerinin değiştirilmesi uygulaması, kaldırılan sicil sisteminde de var olan başka bir amirim emrine verilme uygulamasıyla paraleldir. Başarısızlığı tespit edilen personelin görevinin değiştirilmesi ise tartışmaya açık bir konudur. Başarısız olduğu görülen bir yöneticinin görevinden alınması anlaşılabilir bir durumdur. Ancak yönetici konumunda olmayan personel bakımından görev değişikliğinin nasıl uygulanacağı belirsizdir. Zikredilen görev değişikliğinin söz konusu personelin kadro unvanında yapılacak bir değişikliği kapsayıp kapsamadığı da meç-

huldür. KİT sözleşmeli personele ilişkin -halen var olan- sözleşmenin feshine dair düzenlemeler dışında, PBDS'nin göreve son vermeye ilişkin bir sonucu bulunmamaktadır.

3.1.2. PBDS'nin İkincil Unsurları

Önerilen sistemde, çalışma gruplarının nasıl değerlendirileceği, hedeflerin nasıl değiştirilebileceği, görev yeri değişikliği durumunda değerlendirmenin nasıl yapılacağı, uygulamada eşgüdüm ve denetimin nasıl sağlanacağı, kurumlarca hazırlanacak ikincil mevzuat, sistemin standartlaştırılması hususlarına da yer verilmiştir.

3.1.2.1. Çalışma Grupları

Genel Yönetmelik Taslağı'nda, personelin yalnızca bireysel olarak değil bir çalışma grubu, komisyon veya ekip içerisinde görev ifa edebildiği de gözetilerek, takım çalışması için düzenlemeler getirilmiştir (m.30). Çalışma grubunun hedef ve yetkinlik değerlemesi yapılacaktır. Çalışma grubunun hedefine ilişkin olarak verilecek puan aynı zamanda grubu oluşturan her bir personelin puanı kabul edilecektir. Hedef değerlemesini grup yöneticisi yapacaktır. Grup yöneticisinin hedef değerlemesini ise çalışma grubunun kurulması talimatını veren amir yapacaktır. Grup yöneticisi en yakın amir; gruptaki personel ise birbirleri bakımından iş arkadaşı, grup yöneticisi bakımından da en yakın ast olarak yetkinlik değerlemesi yapacaktır. Böylece çalışma grubunun yetkinlik değerlemesinde de 360 derece değerlendirme modeli hayata geçirilmiştir. Çalışma grubundaki her personelin, çalışmaya katkı düzeyine bakılmaksızın aynı hedef puanını alması sonucu ortaya çıkabilecek adaletsiz durum, çalışma grubundaki her bir personelin diğerini iş arkadaşı olarak yetkinlik değerlemesine tabi tutmasının sağlanması ile dengelenmiştir.

3.1.2.2. Hedeflerin Değiştirilmesi

Teorik olarak personele değerlendirme planında yer almayan hedeflerin değerlendirme dönemi içinde yeni hedefler olarak verilmemesi veya personelin hedeflerinde dönem içinde herhangi bir değişiklik yapılmaması gerekir. Ancak kamu yönetiminde bunun tersi durumlarla sıkça karşılaşılmaktadır. Taslak, yeni hedeflerin de yine uzlaşma ve itiraz mekanizmaları çerçevesinde verilmesini öngörmüştür. Değerlendirme planlarında yer almayan hedefler, 100 tam puan üzerinden değerlendirilecektir. Değerlendirme planlarında yer almayan hedeflere ilişkin puanın yüzde onu, hedef puanına eklenecektir. Bu düzenlemeyle, önceki hedeflerini çeşitli sebeplerle hiç veya belirlenen ve uzlaşılan ölçütler düzeyinde yerine getiremeyen personele, yeni bir hedef almak

suretiyle puanını yükseltme olanağı sağlanmış da olmaktadır. Taslak, değerlendirme planlarında yer almayan hedeflerin, değerlendirme planında yer verilen hedef ve görevlerin ifasını zorlaştıracak ya da olanaksız hale getirecek olması durumunda, değerlendirme planlarında gerekli tadilatların yapılmasını da öngörmüştür (m. 31).

3.1.2.3. Görev Yeri Değişiklikleri

Genel Yönetmelik Taslağı, değerlendirme dönemi içerisinde gerçekleştirilecek görev yeri değişikliklerinde izlenecek yol haritasını da belirlemiştir (m. 32). Amir ya da personelin görevden ayrılması halinde, personelin hedef, görev ve yetkinliklerine ilişkin değerlemesi son çalıştığı en yakın amir tarafından yapılacaktır. Görev yeri değişiklikleri sebebiyle hedeflerini tamamlayamayan personel, yetkinlikleri ve değerlendiriliyorsa görevleri açısından değerlendirilecektir. Değerlendirme dönemi boyunca birden fazla amir emrinde çalışmış bulunan personelin yetkinlik değerlemesi son çalıştığı en yakın amir tarafından yapılacaktır. Bu değerlendirmede, önceki en yakın amirlerinin doldurmuş bulunduğu izleme formları dikkate alınacaktır. İzleme formları en yakın amir tarafından personelin ayrıldığı tarihi takip eden 10 iş günü içinde doldurulacak ve yeni görev yerlerine gönderilmek üzere insan kaynaklarından sorumlu birimlere teslim edilecektir. DMK'nin 86'ncı maddesine göre vekaleten veya aynı Kanun'un ek 8'inci maddesi gereğince kurumlar arası geçici süreli görevlendirme suretiyle görev yapan ya da kurumların özel kanunlarında yer alan hükümler çerçevesinde geçici süreli görevlendirilen personelin değerlendirilmesinde de bu usul benimsenmiştir.

3.1.2.4. Uygulamada Eşgüdüm ve Denetim

PBDS'ye ilişkin her türlü tereddüdü gidermeye, PBDS kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşlarının değerlendirme uygulamalarını incelemeye, denetlemeye, değerlendirme sonuçlarını talep etmeye DPB yetkili kılınmıştır (m.34). Bu düzenleme, DMK'nin 231'inci maddesinde yer alan "*Devlet Personel Başkanlığı, kuruluş kanunlarına ve bütçe türlerine bağlı kalınmaksızın, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat yapılarına ve personeline ilişkin konularda, gerekli gördüğü bilgi ve belgeleri kamu kurum ve kuruluşlarından talep eder. Kamu kurum ve kuruluşları bu bilgi ve belgeleri vermekle yükümlüdür.*" hükmü; 217 sayılı "*Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*"nin⁷⁰ 22'nci maddesinde yer verilen "*Devlet Personel Başkanlığı Başkan ve uzmanları bu Kanun Hükmünde Ka-*

⁷⁰ 18/06/1984 tarihli ve 18435 mükerrer sayılı R.G.

rarname'nin kapsamına dâhil kurumlarda, Başkanlığın görev alanına giren bütün konularda araştırma ve inceleme yapmaya, uygulamayı takip ve denetlemeye, bu maksatla her türlü evrakın tetkikine yetkili olup kurumlar gerekli bilgi ve belgeleri vermek ve yeterli desteği sağlamakla yükümlüdür." hükmü ve ilgili diğer mevzuat hükümleri ile uyumludur. Anılan Başkanlığın PBDS uygulamalarını merkezi olarak yönlendirmesi, sistemin işlerliği bakımından çok önemlidir.

3.1.2.5. Kurumsal Düzenleyici İşlemler

Genel Yönetmelik, görevde yükselme mevzuatında olduğu gibi, kamu kurum ve kuruluşlarının DPB'nin uygun görüşünü almak suretiyle kendi başarı değerlendirme kurumsal yönetmeliklerini yürürlüğe koymalarını ön-görmektedir. Mahalli idarelere ilişkin usul ve esasların İçişleri Bakanlığınca hazırlanacak bir ortak yönetmelikle; yükseköğretim kurumlarına ilişkin usul ve esasların ise Yükseköğretim Kurulu Başkanlığınca hazırlanacak bir ortak yönetmelikle düzenlenmesi benimsenmiştir (m. 35). Bu yöntem de görevde yükselme mevzuatına ilişkin usulle paralellik arz etmektedir ve uygulamada yükseköğretim kurumları ve mahalli idareler için çok daha işlevsel ve pratik bir seçenektir.

3.1.2.6. Sistemin Standartlaştırılması

Genel Yönetmelik Taslağı ekinde pek çok tablo ve form düzenlenmiştir. Bu tablo ve formlarda değerlendirme ölçütleri, göstergeleri, oranları ve ağırlıkları belirlenmiştir. Söz konusu ölçütler, göstergeler, oranlar ve ağırlıklar kurumlar için olabildiğince standart hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımın kamu kurum ve kuruluşları arasında uygulama birliğini sağlama kaygısıyla benimsendiği açıktır. PBDS'nin kamu yönetiminde uygulama birliği ile kurumsal esneklik arasındaki dengeyi ne ölçüde sağlayabildiği uygulamada görülecektir. Söz konusu ölçütlerin ve göstergelerin azaltılması ve kurumsal talepler doğrultusunda artırılabilmesi hususu tartışılabilir. Ancak söz konusu göstergelerin bir personeli tüm yönleriyle ele alacak şekilde kapsamlı olduğu hususu göz ardı edilmemelidir.

3.2. DPDS'nin Hayata Geçirilmesinin Ön Aşamaları

Bir mevzuatın iyi hazırlanmış olması, o mevzuatın uygulamasının da iyi olacağı anlamına gelmemektedir. PBDS'nin etkin bir değerlendirme sistemi olarak hayata geçirilebilmesi için iki husus hayati öneme sahiptir. Bunlardan birincisi kurumsal pilot uygulamalardır. Mevzuatın kurumsal pilot uygulamalar sayesinde sınanması ve elde edilecek veriler ışığında kurumsal mevzu-

atın, hatta gerekirse Genel Yönetmelik'in revize edilmesi en uygun yöntem olacaktır. Bu yolla uygulamada ortaya çıkabilecek sorunlar önceden tespit edilerek söz konusu sorunların giderilmesi sağlanabilecektir.

İkinci önemli husus ise PBDS'nin bir yazılım ile desteklenmesidir. Mali ve teknik olanaklar çerçevesinde söz konusu yazılımın DPB tarafından merkezi olarak sağlanması ve kurumsal tüm bilgilerin bu ortak yazılım üzerinden girilmesi, sistemi çok daha işlevsel hale getirecektir. PBDS'nin elektronik ortamda yürütülmesi, nispeten karmaşık görünen değerlendirme sistemini son derece kolaylaştıracaktır. Sistemin üçüncü kişilere açık olmayan bilgilere ilişkin güvenliğinin de sağlanması gereklidir.

Sonuç

PBDS'nin kamu yönetiminde önemli bir eksikliği gidermek adına hazırlandığı ve yoğun bir çalışmanın ürünü olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışma, performans değerlendirme sistemine ilişkin yöntem ve kavramlar üzerine inşa edilmiştir. Öngörülen sistemde saydamlık en belirgin tercihtir. Süreçlerin açık olması, ölçütlerin belirli olması, hedeflerin uzlaşa ve iş birliği içinde dağıtılması çok önemlidir ve sistemi işlevsel kılmaktadır. Hedeflerin ölçülebilir olması nesnelliğin sağlanması bakımından hayatidir. Hedefler daha çok stratejik planlardan ve yıllık performans programlarından geldiğinden, söz konusu mevzuatın da rasyonel bir şekilde hazırlanması gerekecektir. Stratejik planların ve yıllık performans programlarının rutin bir mevzuat olmaktan çıkıp işlevselleşmesiyle birlikte, stratejik insan kaynakları yönetimine geçişte önemli bir eşik de aşılmış olacaktır.

Öngörülen sistemde hedefler ve görevler en yakın amirlerce değerlendirilecektir. Yetkinlikler ise en yakın amirin yanı sıra, belirli oranlarda en yakın astlar, iş arkadaşları ve vatandaşlar tarafından da değerlendirilebilecektir. Böylece değerlendirme hataları en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Açıkça belirtilmemiş olmakla birlikte, tasarlanan sistemde ilgili personel 100 puan üzerinden değerlendirilmeye başlanacak; önceden belirlenen ve bildirilen ölçütler dikkate alınarak, bu ölçütlerden olumsuz sapmalar doğrultusunda puan düşürülecektir. Bahsedilen sapmalar, en yakın amirlerce tutulan izleme formuna dayandırılacaktır. Bu sayede değerlemenin nesnel ve gerekçeli olması sağlanmıştır. Sonuçlara itiraz mekanizması da öngörülmüştür ve bir üst amir itiraz makamı olarak saptanmıştır. Ayrıca, iç ve dış denetim mekanizmaları da söz konusudur. Nitekim idarenin diğer tüm eylem ve işlemlerinde olduğu gibi, değerlendirme sonuçları da yargısal denetime tabidir.

PBDS bireysel hedeflerin iş birliği ve uzlaşmayla dağıtılmasını öngörmektedir. Hedeflerin ölçütleri ve oransal ağırlıkları da uzlaşmaya dayalıdır. Planlama süreci şeffaf bir biçimde yürütülecektir. Dolayısıyla birim ölçeğinde

personel arası iş yükü dağılımında adaletin sağlanması kolaylaşacaktır. Aynı zamanda, kurumların en üst yöneticileri kurumsal hedeflerin hangi personel tarafından yürütüldüğü ve bu hedeflerin hangi aşamada bulunduğu ve hangi düzeyde başarıldığı konusunda elektronik ortamda karar destek sistemine sahip olacaklardır.

PBDS, önemine binaen tüm kamu kurum ve kuruluşlarıyla paylaşılmış; kamu görevlileri sendika ve konfederasyonlarıyla birlikte derinlemesine tartışılmıştır. PBDS'nin kamu yönetimi kültürüne getirmeye çalıştığı saydamlık, belirlilik, hesap verebilirlik, vatandaş odaklılık, uzlaşma ve iş birliği gibi ilkeleri, bu sistemin hazırlanması ve hayata geçirilmesi aşamalarında da uygulamıştır. Kurgulanan sistem kayırmacılık veya *mobbing*'e zemin hazırlamanın aksine, halen var olma ihtimali bulunan söz konusu olumsuzlukları görünür hale getirecek ve bu yönüyle azaltacaktır. PBDS'nin kamu personelinin kendini geliştirmesine odaklandığı düşünülmektedir.

Bu sistemde kamu görevlileri birbirleriyle yarıştırmamaktadırlar. Yalnızca ilgili personelden rutin görevlerini ve/veya hedef niteliğindeki stratejik görevlerini kendisinin de kabul ve taahhüt ettiği şekilde, zamanında ve düzgün bir biçimde yerine getirmesi; bu görevleri yerine getirirken de zaten bir kamu görevlisinin göstermesi gereken tutum ve davranışları sergilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla bu sistemde ilgili personelden, "Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlar"⁷¹ olmaları beklenmemektedir. Kamu görevlilerinin olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmaları elbette teşvik edilecek bir durumdur ve nitekim bu durumdaki personel "*başarı belgesi*", "*üstün başarı belgesi*" veya "*ödül*" ile taltif edilmektedir. Olağanüstü olumlu ve olumsuz davranışların saptanarak yalnızca bunların değerlendirilmesine dayanan "kritik olay tekniği"⁷² performans değerlendirme sistemleri içinde yer alan ve kullanılan bir yöntemdir ve bahsedilen taltif uygulaması bu yöntemle bağdaşmaktadır. Ancak PBDS, kamu görevlileri için makul başarı standartları getirmekte ve ilgili personelin bu standartların altında bir performans sergilemesi durumunda gerekçeli olarak puanının düşürülmesini

⁷¹ 657 s. DMK m. 122.

⁷² Ali E. Eke, "Başarı Değerleme ve KİT'ler İçin Öngörülen Yöntem", Verimlilik Dergisi, S. 1988/3, s. 115.

öngörmektedir. Bu yönüyle sistemin daha çok iş yapılmasını ve işlerin daha kısa sürede bitirilmesini teşvik etmediği savunulabilir. Oysaki kendisine tevdi edilecek iş miktarı doğrudan ilgili personelin inisiyatifinde değildir. Görev yapılan birimde yürütülen işler için gerekli sayıda personelin var olup olmadığı da çoğu zaman bilinmemektedir. Bu yönüyle ilgili personelden uzlaşılan ölçütlerden daha fazla iş çıkarmasının beklenmesi ve personelin çıkaracağı bu fazla iş üzerinden değerlendirilmesi büyük bir adaletsizliğe yol açabilecektir.

PBDS, dönem sonunda elde edilen başarı puanının, bu puanın karşılık geldiği düzeye bağlı olarak terfilerde, kişisel gelişim olanaklarının desteklenmesinde, yer değiştirme uygulamalarında, yurt dışı görevlendirmelerde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek karşılanmasında, görev ve görev yeri değişikliklerinde ve insan kaynakları planlamasının diğer alanlarında kullanılmasını tasarlamaktadır. Başarı puanının KİT'lerdeki uygulamanın sürdürülmesi dışında ücrete yansıtılmaması, PBDS'nin başlangıç aşaması için yerindedir. Başarının ücrete yansıtılması hususu, PBDS'nin kamu yönetiminde yerleşmesinden sonra ele alınmalıdır. Kaldırılan sicil sisteminde üç kez olumsuz sicil alan memurun memuriyetine son verilmesi öngörülmüşken, PBDS'de böyle bir uygulamaya yer verilmemiştir. Bu yönüyle sistemin iş güvencesine ilişkin gereksiz kaygılara yol açmaması olumludur. Ancak, 399 sayılı KHK'de yer alan sözleşmenin feshine ilişkin yaptırım sürdürülmektedir.

Sonuç olarak, kurumların özellikle personel/insan kaynakları birimlerine PBDS'ye ilişkin gerekli hizmet içi eğitimlerin verilmesi, uygulamayı kolaylaştıracak yazılım sistemlerinin geliştirilmesi gibi hususların dikkate alınması kaydıyla, PBDS'nin Türk kamu yönetiminde uygulanabilir nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bu sistem yalnızca bir değerlendirme sistemi olarak ele alınmamalıdır. PBDS'nin hayata geçirilmesi ile birlikte, kamu yönetimi anlayışında ve kültüründe ciddi bir değişim ve dönüşüm yaşanacaktır. PBDS, çağdaş insan kaynakları yönetimi için çok önemli bir veri tabanı oluşturacaktır. PBDS, sadece sıralı amirlerin değerlendirici olduğu eski sicil sisteminden farklı olarak, tüm kamu personelinin değerlendirmede etken özneler olarak kurguladığından, personel/insan kaynakları birimlerinin yanı sıra, kurum personelinin tamamının yeni sistem konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Tasarlanan sisteme özellikle üst yöneticilerin nesnel bir bakış açısıyla sahip çıkmasının sağlanması, sistemin iyi bir yazılım alt yapısıyla desteklenmesi ve pilot uygulamalarla sınanması çok önemlidir. PBDS'nin hayata geçirilmesi ve sorunsuz işleyebilmesi için merkezi bir kurum olarak DPB'nin kılavuzluğu, eşgüdümü ve yönlendiriciliği de belirleyicidir.

Kaynakça

- ANAGÜN, Sermet, ÖZKUL, Ali E., BENLİGİRAY, Serap, Büro Sistemleri Tasarımı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.817, Eskişehir, 1996.
- AR, Fikret, Büro Yönetimi Teknikleri, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- BARUTÇUGİL, İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2002.
- DİCLE, Ülkü, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayın No.43, Ankara, 1982.
- KARSLI, Mehmet Rauf, Devlet Eliyle Sanat ve Kamuda Sanatçı Olarak Çalışmak Devlet Tiyatroları ve Sanatçılar Üzerine Bir İnceleme, On İki Levha Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Aralık 2013.
- NEUFERT, Ernst, Yapı Tasarımı Temel Bilgileri, (Çev. Abdullah ERKAN), 29. Baskı, Güven Kitabevi, Ankara, 1977.
- BİÇER, Turgay, “Güçlü Şirket”, Human Resources, Mayıs 1997.
- BİLGİÇ, Veysel, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ed. A. BALCI, A. NOHUTÇU, N. K. ÖZTÜRK, B. COŞKUN, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- CANMAN, Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, Amme İdaresi Dergisi, C.26, S.1 (Mart 1993).
- EKE, Ali E., “Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, Verimlilik Dergisi, S.1988/3.
- ERYILMAZ, Bekir, “Geleneksel Yönetimden Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına”, Liberal Düşünce Dergisi, C.4, S.15(Yaz 1999).
- KAYIHAN, Hülya, vd., “Büro Çalışanlarında Çalışma Şartlarına Bağlı Ergonomik Risk Faktörlerinin Değerlendirilmesi”, Verimlilik Dergisi, S.4.
- ÖNCER, Mustafa, “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, Verimlilik Dergisi, S.2000/3.
- TORTOP, Nuri, “Devlet Memurları Kanununa Göre Memurların Değerlendirilmesi ve İntibaklar”, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C.3, S.1 (1971).
- AYDIN, İsmail, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücret Rejimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayımlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 2016.
- KETELAAR, Anne, MANNING, Nick, TURKISCH, Edouard, “Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences”, OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD Publishing, 2007.

- OECD, "The State of The Public Service", Paris, 2008.
- SAYDAM, Mehmet, Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayınlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 2005.
- TOZLU, Ahmet, Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi, Kalkınma Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2014.
- YERLİKAYA, Ömer, Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayınlanmamış Devlet Personel Uzmanlık Tezi, Ankara, 1997.
- http://www.turkiye.gov.tr/sourcedesign/TURK.asp?sayfa_id=basbakanlik.bilgiedinmedgerlendi&web_id=basbakanlik&pid=basbakanlik.293279&cont=basbakanlik.323110
- <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss606.pdf>
- <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/haber/kamu-personelinin-basari-larinin-degerlendirilmesi-toplantisi>
- <https://www.memurlar.net/common/news/documents/593903/basari-degerlendirme-taslak.pdf>
- D.11.D., KT.08/04/2003, E.2000/8963, K.2003/1623, DBİM.
- D.2.D., KT.12/01/2005, E.2004/5642, K.2005/116, DBİM.
- D.2.D., KT.31/01/2005, E.2004/5878, K.2005/328, DBİM.
- 2012 Yılı Programı (18/10/2011 tarihli ve 28088 mükerrer sayılı Resmi Gazete).
- Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (25/02/2011 tarihli ve 27857 sayılı Resmi Gazete).
- Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (24/10/2003 tarihli ve 25269 sayılı Resmi Gazete).
- Devlet Memurları Kanunu (23/07/1965 tarihli ve 12056 sayılı Resmi Gazete).
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (18/10/1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazete).
- Devlet Memurlarının Yer Değiştirme Suretiyle Atanmalarına İlişkin Yönetmelik (25/06/1983 tarihli ve 18088 sayılı Resmi Gazete).
- Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (18/06/1984 tarihli ve 18435 mükerrer sayılı Resmi Gazete).
- Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği (04/07/2012 tarihli ve 28343 sayılı Resmi Gazete).
- Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi

Hakkında Yönetmelik (15/11/1990 tarihli ve 20696 sayılı Resmi Gazete).

Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik (18/04/1999 tarihli ve 23670 sayılı Resmi Gazete).

Memurin Kanunu (31/03/1926 tarihli ve 336 sayılı Resmi Gazete).

Memurine Verilecek Sicil ve Hüviyet Varakaları Numunelerinin Kabulüne Dair Kararname (26/04/1934 tarihli ve 2685 sayılı Resmi Gazete).

Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük (17/12/1947 tarihli ve 13254 sayılı Resmi Gazete).

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değişikliği Yönetmeliği (17/04/2015 tarihli ve 29329 sayılı Resmi Gazete).

Öğretmen Strateji Belgesi 2017-2023 (09/06/2017 tarihli ve 30091 sayılı Resmi Gazete).

Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik (12/05/2006 tarihli ve 26166 sayılı Resmi Gazete).

Vergi Denetim Kurulu Performans Değerlendirme Sistemi Yönetmeliği (11/01/2016 tarihli ve 29590 sayılı Resmi Gazete).