



TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE ÜLKE ÖRNEKLERİ

INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION AND COUNTRY EXAMPLES

M. Serdar ERBAŞ¹

Önder KUTLU²

ÖZ

Kamu kurumlarının ve genel olarak devletin başarısı, kalkınma planı, orta vadeli program gibi üst politika belgelerinin kurumların stratejik plan ve eylem planlarına aktarılması ve bu planların etkin olarak uygulanabilmesine bağlıdır. Kamu kurumlarının stratejik planlarında ve daha üst politika belgelerinde belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve başarılı olabilmeleri, kurumsal performansın ve kamu görevlilerinin bireysel performanslarının yeterli düzeyde olmasını gerektirmektedir. Kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesini sağlayacak bir bireysel performans değerlendirme ve yönetim sistemi kurulması ve bireysel performansın değerlendirilmesi ile sonuçlarının uygun alanlarda kullanılması kamu kurumlarının ve kamu görevlilerinin başarı düzeyinin artırılmasında önem taşımaktadır. Nitelikli çalışanların performanslarının yüksek tutulabilmesi için bireysel performans değerlendirme uygulaması, pek çok ülke ile beraber Türkiye’de de bazı kamu kurumlarında uygulanmaktadır. Çalışmada, diğer ülkelerin kamu yönetimi sistemlerindeki bireysel performans değerlendirme uygulamaları ile Türkiye’deki uygulamaların birlikte ve karşılaştırmalı biçimde ortaya konması suretiyle geleceğe yönelik

¹ Dr., Başmüfettiş, Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, mserdar.eras@saqlik.gov.tr, ORCID: 0000-0002-2865-0166.

² Prof. Dr., NEÜ, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölüm Başkanı, okutlu@konya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7533-9960.

Gönderim Tarihi/Submitted: 10.11.2020

Revizyon Talebi/Revision Requested: 09.12.2020

Son Revizyon Tarihi/Last Revision Received: 28.12.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 30.12.2020

Sorumlu Yazar: Erbaş, M. Serdar

Atıf/To Cite: Erbaş, M. Serdar ve Kutlu, Önder (2020), Türk Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Ülke Örnekleri, Sayıştay Dergisi, 31 (119): 69-97

öngöründe bulunma imkânı sağlanması amaçlanmıştır. Bireysel performans uygulamalarında önde gelen ülkeler olan ve Anglo-Sakson geleneğinden gelen ABD ve İngiltere ile kıta Avrupası geleneğinin önde gelen ülkeleri olan Almanya ve Fransa ülke örnekleri ile kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirme uygulamalarının yaygın olduğu bir uluslararası kuruluş olan Avrupa Birliği (AB) örnekleri konu kapsamında incelenmiştir. Kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesine yönelik mevcut uygulamalardan elde edilen tecrübelerden ve diğer ülke deneyimlerinden kamu çalışanları için uygulamaya konulacak bireysel performans değerlendirme sisteminde faydalanılmasının önem taşıdığı, 657 sayılı kanunda belirlenen sınıflandırma sisteminin de performans yönetim sistemi ile birlikte yeniden ele alınmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Bu amaçla Türk kamu yönetimi için önemli bir ihtiyaç olan performans değerlendirme sisteminin karşılaştırmalı bir anlayışla ve değişik ülke uygulamalarından çıkarılacak dersler dikkate alınarak geliştirilmesi için bir çerçeve ortaya konmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The success of public entities and state in general depends on transferring high policy documents, such as medium term programs, to the strategic plans and actions plans of those entities and implementing those plans effectively. Institutional performance and individual performance of public officers should be at sufficient levels so that public entities can achieve the goals and objectives set in their strategic plans and higher policy documents. Building an individual performance evaluation and management system to evaluate individual performance, evaluating the individual performance of public officers and using the results in proper fields are important for increasing the success of public entities and public officers. The practice of individual performance evaluation for maintaining the high performance of skilled personnel is implemented in some public entities in Turkey as well as in with many countries. This study aims to facilitate making future predictions by presenting the individual performance evaluation practices in the public management systems of other countries in comparison to the practices in Turkey. It examines the country examples from the pioneering countries in individual performance practices, namely the USA and the UK in the Anglo-Saxon tradition; Germany and France in continental European tradition; and the examples from the European Union (EU), where the individual performance evaluations of public officers are widespread practices. The experience obtained from the existing practices for evaluating the individual performance of public officers and the results of other country practices indicate that the use of individual performance evaluation is important, and that it is necessary to revisit the classification system in Law no. 657 along with the performance management system. For this purpose, this study presents a framework considering the lessons learned from other country practices and a comparative approach of the performance evaluation system, which is a significant need for Turkish public administration.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Performans Değerlendirmesi, Performans Yönetimi, Sınıflandırma Sistemi, Türk Kamu Yönetimi, Performans Değerlendirmesi Ülke Örnekleri.

Keywords: Individual Performance Evaluation, Performance Management, Classification Systems, Turkish Public Administration, Performance Evaluation Country Examples.

GİRİŞ

Kamu kuruluşlarında stratejik plan aracılığıyla amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli plan, proje ve bütçelerin yapılarak, başarı ve performans göstergelerinin tespit edilmesi; kamu kurumları ve çalışanlarının bu hedef ve amaçlara ulaşmadaki performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kamu yönetiminin önemli süreçleridir. Siyasi ve idari boyutta en fazla tartışılan gündem maddeleri arasında yer almakla birlikte performans odaklı bir kamu yönetiminin nasıl oluşturulabileceği konusunda kapsamlı bir uygulama çerçevesinin ortaya konulabileceği söylenemez. Kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi, kamu yönetiminin ve kamu hizmetlerinin sürekli geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Zira kamu yönetimi sisteminin temelini kurumlar ve çalışanlar oluşturmaktadır. Devletlerin hedeflerine ulaşabilmesi ancak yüksek performanslı kamu kurumları ve kamu çalışanları ile mümkün olabilmektedir.

Kamu kurumlarının stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarında ve yasalarla verilen görevleri yerine getirmelerinde kurumların ve çalışanların yetkinlik ve yeterliliklerinin geliştirilmesi, bunun için de kurumsal ve bireysel performansın değerlendirilmesi, gün geçtikçe önem kazanan ve üzerinde daha fazla çaba harcanan bir alandır. Kalkınma planları ve orta vadeli programlarda çizilen genel çerçeve, stratejik planlar ile hayata geçirilmekte, ülkenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, kamu kurumları ve çalışanlarının bu görev ve amaçları yerine getirebilecek yetkinlik ve performansa sahip olmaları ile mümkün olmaktadır. Ancak son yıllarda giderek artan önemine ve uygulamada yaygınlık kazanmasına rağmen, uygun göstergelerin oluşturulması, kullanılması ve yorumlanması konularında ve aynı zamanda performans ölçümünün güçlükleri ve paradoksları hakkında bitmeyen bir tartışma ve kaygı da söz konusudur (Hemici ve Kontogeorga, 2020: 40)

Türkiye’de, TBMM, kamu iktisadi teşebbüsleri ve Sağlık Bakanlığı gibi kurumlarda çalışanlara yönelik ücretlendirme ile bağlantılı performans değerlendirme/ölçüm sistemi ve sözleşmeli yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi gibi bireysel performans değerlendirme uygulamaları hayata geçirilmiştir. 657 sayılı yasadaki yapılan değişiklikle memurlar için sicil raporları uygulamasının ortadan kaldırılması ile kamu görevlilerinin bireysel performans ve yetkinliklerinin değerlendirilmesine dair genel uygulama ortadan kaldırılmış; ancak kamu kesiminin tamamını kapsayan bütüncül bir sistem henüz oluşturulamamıştır. Kurumlar bazında yürütülen uygulamaların da yeterli bir çerçeveye sahip olduğu ve tatmin edici sonuçlar sağladığı tartışmalıdır.

Kamuda çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesine yönelik Türkiye ve dünyada uygulanan sistemlerin anlaşılması, karşılaştırmalı analizler ve çıkarılacak dersler ile etkili bir sistem geliştirilmesi, önemli bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışmada, öncelikle kavramsal çerçeve ve Türkiye’de kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesine ilişkin gelişmeler, yasal ve yönetsel düzenlemeler ile kamu kurumlarının uygulamalarına yer verilmiştir. Diğer ülke kamu yönetimlerinde çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesine yönelik sistem ya da uygulamalar ile kamu çalışanlarının sınıflandırılmasına dönük kadro ve rütbe sistemlerinin özellikleri de incelenmeye çalışılmıştır. Farklı sistemik yaklaşımları olan ülkelerin kamu çalışanları bireysel performans değerlendirme uygulamalarının anlaşılması ve Türkiye uygulaması ile karşılaştırılabilmesi amacıyla Anglo-Sakson geleneğinden gelen ve bireysel performans uygulamalarında önde gelen ülkeler olan ABD ve İngiltere ile kıta Avrupası geleneğinden gelen Almanya ve Fransa örneklerinin yanı sıra Avrupa Birliği üyesi diğer bazı ülke uygulamaları çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Ülke örneklerinde bireysel performans değerlendirme uygulamalarının nasıl yapıldığının Türkiye’deki benzerleri ile birlikte ortaya konulması, geleceğe dair öngörüle bulunmaya ve bu alanda politika geliştirmeye imkân sağlayacaktır.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında, kamuda performans yönetimi ve değerlendirmesi en önemli yönetim araçları arasında yer almaktadır (Eroğlu, 2020: 121). Performansın değerlendirilmesi ve ölçülmesi, kamu yönetiminin temel sorumlulukları arasında yer almaktadır. Kurumların ve personelin kendilerini sürekli geliştirmesi ve dinamik bir yapıya kavuşmaları için değerlendirme ve ölçme kilit kavramlar olup, bu iki kavramın birlikte ele alınması gerekmektedir. Bireysel performans değerlendirmesi, bir kurumda çalışanların belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar etkili ve verimli bir şekilde ulaştıklarının ya da kendilerine verilen görevleri yerine getirmede gösterdikleri başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme, bireysel performans değerlendirmesi ve kurumsal performans değerlendirmesi şeklinde sınıflandırılmakta olup çalışmada bireysel performans değerlendirmesi üzerinde durulmaktadır. Bireysel performans değerlendirmesi, yönetim tarafından çalışanların bireysel görev performansının incelenmesi

ve değerlendirilmesine yönelik bir sistemdir (Mondy, 2017: 198). Performans, yönetim döngüsünün son aşaması olup yönetim tarafından hedeflere ne kadar ulaşıldığı noktasında çalışanların değerlendirilmesidir (Özer vd., 2017: 296).

Bireysel performans ölçüm sistemi, kurumun stratejik amaç ve hedefleri kapsamında çalışanların ortaya koyduğu performansın ölçümü için kullanılan performans gösterge ve hedefleri ile bağlantılı olup (Balkan, 2019: 20), bireysel performans ölçümü bu göstergelere göre çalışanın performansının bağımsız olarak ölçülmesidir. Bireysel performans değerlendirme, performans ölçümünden daha genel bir kavram olup performans ölçüm sonuçları, performans değerlendirme sürecinde veri olarak kullanılır (Ekici, 2014: 11). Kamu sektöründe performans ölçümleri, çoğunlukla stratejik planlarda belirlenen performans hedeflerine dayanmaktadır (Eren, 2020: 82). Bireysel performans ölçümü, kamu kurumlarının kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanması aşamalarında oldukça önemli olup kamu yöneticilerinin hesap verebilirliğinin bir aracı olarak kullanılmaktadır. Entelektüel birikim gerektirmeyen rutin işlerde ölçüm daha kolaydır. Özellikle nesnel performans ölçütlerinin belirlenmesinde güçlük yaşanmayan alanlarda, sonuçların değerlendirilmesi de kolaylaşmaktadır (Kutlu, 2012: 79-81).

2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN GELİŞİMİ

Osmanlı İmparatorluğu döneminde, doğrudan bir performans yönetimi sistemi uygulanmamakla birlikte padişah emirlerini içeren "i'lam" ve padişah bilgi ve onayına sunulan "telhis" gibi önemli belgeler düzenlenmekteydi. Örneğin 1580-1596 yılları arasında hazırlanan telhislerde, yerel yöneticilerin yolsuzluk riskini engellemek amacıyla toplanan vergilerin miktarıyla belirtilmesi istenmiştir (İnalçık, 2014: 349-354). 1830'lu yıllarda, yeni personel politikası oluşturulmuş, tahsisat yerine maaş sistemine geçilmiş, 1859'da Mekteb-i Mülkiye kurulmuştur. Bu kuruma sadece başarı esasına göre öğrenci alınmış, kaymakam ataması bu okuldan mezuniyet ve başarıya bağlanmış, Mülkiye'den birinci ve ikinci olarak mezun olanlar, doğrudan sarayda yer alan bürolarda görevlendirilmiştir (Önder, 2016:199-205). Bu durum, bireysel performansın idareye yansımaları açısından önemlidir.

Osmanlı Devlet teşkilatında görev alan memurların, vazifeleri süresince özel durumlarının veya memuriyet esnasındaki halleri ile ahlâk ve gidişat gibi durumlarının kaydedildiği defterlerin tescili işlemine Sicill-i Ahvâl, meydana gelen defterlere de Sicill-i Umumî Defterleri adı verilmiştir. Sicill-i Ahvâl Defterlerinde yer alan memurların ismi, lakabı veya künyesi, babası memur ise memuriyetinin rütbesi, bilinen kimselerden ise hangi aileye mensup olduğu, göreve başlayışları, tahsil durumları, liyakat ve ehliyet dereceleri; varsa görevden alınma durumu, tayin ve mahkemeleri; gayrimüslim ise milliyeti kaydedilmiştir (Efe, 2013: 1). 1877 yılında oluşturulan sicilli ahval sisteminde ise 1879'da memurlar; atamaları irade-i seniyye gerektiren üst düzey memurlar ile bakan ya da vali tarafından atanabilen memurlar şeklinde sınıflandırılmaya başlanmıştır. İki sınıfın kayıtları farklı bir sistematik ile tutulmaktaydı. 1877'de memur sayısının en fazla 70.000 olduğu tahmin edilmektedir (Findley, 2011: 22, 373).

Cumhuriyet döneminde, 788 sayılı Kanun ile memurların maaşı dışındaki hususlar düzenlenmiş, memuriyet sicil sistemi kurulmuş (Önder, 2016: 283) olup, 788 sayılı Kanun, memuru "Kendisine devlet hizmeti tevdi olunan ve sicilli mahsusunda mukayyet olarak umumi veya hususi bütçeden maaş alan kimse" olarak tanımlamış (Kayar, 2016: 36), devlet memurlarının maaş rejimi, 1927 yılında 1108 sayılı "Maaş Kanunu" ile düzenlenmiştir. 1929 yılında, "Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun" ile maaşlar sınıf ve derece temeline oturtulmuş, memurlar için bir derecelendirme ve sınıflandırma sistemi kurulmuştur. Barem Kanunu adı da verilen bu kanun 1965 yılına kadar uygulanmıştır (Ateş vd, 2007: 212). 1924 Anayasasında bağımsız bir "Memurin" başlığına yer verilmiştir. 1938 tarihli "Mülki Memurların Sicilleri Üzerine Tekaütlüklerinin İcrası ve Tezkiye Varakalarının Tanzimi Hakkında Nizamname" ile gizli sicil belgesi uygulaması başlatılmıştır. 788 sayılı Kanunda 1939 yılında yapılan değişiklikle nitelikli işler yapan "ücretli memur" olarak isimlendirilen sözleşmeli personel benzeri bir statü tanımlanmıştır (Tozlu, 2014: 64, 65, 79-80). 5 Aralık 1947'de on yedi maddeden oluşan, ekinde çalışanın sağlık durumu, zeka ve kavrayış becerisi, düzenliliği, görev bilgisi, göreve uygun olup olmadığına dair sorulardan oluşan bir değerlendirme formu bulunan "Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük" yürürlüğe girmiştir (Uygun ve Göküş, 2020: 4).

1960 yılında 160 sayılı Kanun ile Devlet Personel Başkanlığı kurulmuş ve sonrasında kamu kurumları için insan kaynakları yönetim ve koordinasyon merkezi olarak faaliyet yürütmüştür. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1965

yılında yasallaşmıştır (Yıldız, 2017: 43). Devlet Personel Başkanlığı, 09.07.2018 tarihli 703 sayılı KHK kapsamında 09.07.2019 tarihinde kapatılmıştır.

Devlet memurları için uzun süre uygulanan sicil raporları yöntemi, 2011 yılında 6111 sayılı yasa ile kaldırılmıştır. DMK'nın "Başarı, üstün başarı değerlendirme ve ödül" başlıklı 122 nci maddesinde, 2011 yılında, 6111 sayılı yasa ile yapılan değişikliklerle değerlendirme ölçütleri getirilebileceği düzenlenmiştir. Sicil raporu uygulamasının kaldırılması ve memurların başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere değerlendirme ölçütleri belirlenebileceğinin belirtilmesine karşın henüz bir adım atılmaması, yeni bir performans değerlendirme ve yönetim sistemine olan ihtiyacı öne çıkarmıştır.

3. TÜRKİYE'DE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Kamu yönetiminde performans yönetimi, kurumların yetki, görev ve sorumluluk alanında mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Bilgin, 2007: 83). Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (Mülga) tarafından hazırlanan kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması özel ihtisas komisyon raporunu takiben Maliye Bakanlığınca 2001 yılında altı kurum pilot seçilerek, performans esaslı bütçe uygulaması gözlemlenmiş ve 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. Bunun sonucunda hesap verebilirlik, şeffaflık, performans gibi kavramlar kamu yönetimi gündemine yerleşmeye başlamıştır (Karasoy, 2014: 258). Yasal mevzuatta yer alsa da performans tanım ve süreçleri gündelik hayatta henüz tam olarak işler hale gelmemiştir (Kutlu, 2020: 164).

3.1. Bireysel Performans Değerlendirmesi Düzenlemeleri

Kalkınma planları ve orta vadeli programlarda bireysel performans değerlendirmesine vurgu yapılması, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu hazırlanması ve performans denetimi gibi uygulamaların başlaması kamu kurumlarının verimlilik ve etkinlik açısından özel sektör kuruluşları ile rekabet edebilir hale gelmelerinde önemli adımlardır.

10. Kalkınma Planında (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 31, 52, 53) bireysel performans değerlendirme sistemi kurulmasına ilişkin bazı amaçlar belirtilmiştir. 2019-2023 yıllarını kapsayan 11. Kalkınma Planında ise "stratejik yönetim" başlığı altında 794 üncü maddede "Performans denetimleri aracılığıyla kaynak

kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir” hedefine yer verilmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 180).

2018-2020 Orta Vadeli Programda (Kalkınma Bakanlığı, 2017: 46, 62) okullar ve eğitim kurumlarında birtakım değerlendirme başlıkları çerçevesinde performans sistemi kurulmasının zorunlu olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, sunulan hizmetin ölçümü sayesinde performans denetimi yapılacağı, akabinde sonuçların topluma ilan edileceği hükmü getirilmiştir.

2019-2021 Orta Vadeli Programda (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 24-26), yargıda performans esaslı izleme ve değerlendirme sistemi kurulacağı, kamu hastanelerinde, klinik kalite, vatandaş memnuniyeti, etkinlik ve verimliliğe ilişkin performansın düzenli şekilde takip edileceği ve sağlık personelinin teşvik sistemine dahil edilerek, vatandaş memnuniyeti sonuçlarının kurumların ve sağlık çalışanlarının performans değerlendirmelerini etkileyeceği belirtilmiştir.

3.2. Mevzuat

5018 sayılı Kanunun, “Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme” başlıklı 9 uncu maddesinde hem stratejik plan, hem performans programı hazırlanması görev ve sorumluluğu yönetime verilmiştir. Bu kapsamda 05.07.2008 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir. Sayıştay tarafından performans programları, stratejik plan ve faaliyet raporları ile karşılaştırılarak kamu kurumlarında performans denetimleri yürütülmektedir. Sayıştay Başkanlığı Performans Denetimi Rehberinde (2014: 8), performans denetimi süreçleri; stratejik planın değerlendirilmesi, performans programının değerlendirilmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, faaliyet raporunun değerlendirilmesi olarak sayılmaktadır.

26.12.2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde bulunan 3.6. numaralı Kamu İç Kontrol Şartında, en az yılda bir kez değerlendirme yapılması gereği ifade edilmiş ve değerlendirmede performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlem alınması zorunlu tutulmuştur. Performansı düşük olarak belirlenen personele zayıf oldukları alanlarda hizmet içi eğitim verilmesi, kamu çalışanlarının performanslarını artıracaktır (Erbaş, 2015: 96-97).

Cumhurbaşkanlığı sistemine geçişle birlikte; 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 362 nci maddesinde, "Performans değerlendirme yapmak ve değerlendirme sistematığı için her türlü alt yapıyı kurmak" Sağlık Bakanlığı Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğünün görev ve yetkisi olarak; 366 ncı maddesinde, "Bakanlığın personel planlaması ile personel sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçütlerinin oluşturulması konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak", Sağlık Bakanlığı Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görev ve yetkisi olarak sayılmıştır. "Performans Değerlendirmesi" başlıklı 374 üncü maddesinde, kamu sağlık kuruluşlarında bireysel performans değerlendirmesine ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. 48 Nolu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin kurulması önemli bir adımdır. İnsan Kaynakları Ofisine, "Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellerinin hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek" görevi, İnsan Kaynakları Ofisi bünyesinde, İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama Dairesi Başkanlığına "Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlara yönelik performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurulmasına ve etkin bir şekilde uygulanmasına destek olmak" görevi verilmiştir. Bu nedenle, kamu kurum ve kuruluşları çalışanlarına yönelik performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurulması ve uygulanması sürecinin Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından koordine edileceği söylenebilir.

3.3. Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirme Uygulamaları

Türk kamu yönetiminde performans değerlendirme ilk olarak 1948 yılında, Karabük Demir Çelik Fabrikasında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yollarında uygulanmaya başlanmıştır. (Göksel, 2013: 34). Türkiye kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olarak kamu iktisadi teşebbüsleri, belediye ve mülki idare projeleri, TBMM ve Sağlık Bakanlığı gibi kurum ve kuruluş uygulamaları göze çarpmaktadır.

Kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları personelinin performans değerlendirmesine ilişkin olarak; 22/01/1990 tarihli ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin (KHK) 17 nci maddesinde, başarı ücreti "Sözleşmeli personelden sicil ve başarı değerlendirme sonucunda sicil ve başarıları (A) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin % 8'i, (B) düzeyinde olanlara % 4'ü, (C) düzeyinde olanlara % 2'si oranında hesaplanacak miktarda ve 43 üncü maddedeki esaslara göre başarı ücreti ödenir." şeklinde belirlenmiş, 42 ve 43 üncü maddelerinde sicil ve başarı değerlendirme düzenlenmiştir. Yine KİT çalışanlarının başarı değerlendirmesine

yönelik olarak 15.11.1990 tarihli ve 20696 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik mevcuttur. Sicil ve başarı değerlendirme notu; 59 ve daha aşağı puan alanlar (D), 60-75 puan alanlar (C), 76-89 puan alanlar (B), 90 ve daha yukarı puan alanlar (A) olarak puanlanmaktadır. KİT'lerde çalışan sözleşmeli personelin başarı performans değerlendirme formunda, genel durum ve davranışlarının değerlendirilmesine ilişkin kriterler Tablo 1'de gösterilmektedir:

Tablo 1: KİT'lerde Çalışan Personel Genel Durum Değerlendirme Kriterleri

1-	Dış görünüşü (Kılık, Kıyafet)
2-	Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti
3-	Azım, sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı
4-	Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları görevi ile bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri
5-	Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları

Kaynak: KİT Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik

İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi (BEPER) kapsamında, büyükşehir belediyeleri için 63 adet, diğer belediyeler ile büyükşehir ilçe ve ilk kademe belediyeleri için 70 adet performans göstergesi geliştirilmiştir. Ayrıca beş adet "Anahtar Başarı Göstergesi" geliştirilmiştir. Bunlar; sunulan hizmetin büyüklüğü, hizmet maliyetleri, sunulan hizmetin kalitesi, yönetsel etkinlik, çevre koruma olarak belirlenmiştir. Performans göstergeleri ise hizmet göstergeleri, altyapı göstergeleri, mali göstergeler olarak sınıflandırılmıştır (Bilge, 2007: 4). Bu projede geliştirilen mali performans göstergelerinden bazıları Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2: Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi Mali Performans Göstergeleri

	Mali Göstergeler	Hedef
1-	Yıl Sonu Mali Varlıklar/Kişi	Olabildiğince Yüksek Değer
2-	Yıl Sonu Borçlar/Kişi	Düşük Değer Beklenir
3-	Bütçe/Kişi	Karşılaştırma Amaçlı
4-	Merkezi Vergiler/Kişi	Karşılaştırma Amaçlı
5-	Harcamalara Katılım Payları/Kişi	Olabildiğince Yüksek Değer
6-	İç Gelir Oluşturma Kapasitesi	Olabildiğince Yüksek Değer

Kaynak: Ağcakaya, 2009:39.

İçişleri Bakanlığı ile TODAİE Genel Müdürlüğü arasında 01.02.2006 tarihinde "Vali ve Kaymakamların Bireysel Performans Ölçümü Araştırma Projesi" (MİAPER) kapsamında bir sözleşme imzalanmış ve projeye başlanmıştır. Bu proje kapsamında, alan uygulaması yapmak üzere MİAPER ekibinde, mülkiye müfettişleri görevlendirilmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2009). Proje sonuçları İçişleri Bakanlığına altı adet rapor (MİAPER Üst yönetim için Özet Rapor, MİAPER Genel Rapor, MİAPER Vali Performans Ölçütleri Raporu, MİAPER Vali Yardımcısı Performans Ölçütleri Raporu, MİAPER Kaymakam Performans Ölçütleri Raporu ve MİAPER Hukuk İşleri Müdürü Performans Ölçütleri Raporu) olarak sunulmuştur (TODAİE, 2006).

TBMM'de hizmette verimliliğin artırılması amacıyla, çalışanların performansının değerlendirilmesine ilişkin 130552 sayılı TBMM İdari Teşkilatı Personeli Performans Değerlendirme Yönergesi 2013 yılında yürürlüğe girmiştir. Yönerge, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında çalışanları kapsamaktadır. Yönergeye göre çalışanların yılda iki kez değerlendirilmesi öngörülmektedir. Yönerge eki forma göre TBMM B Grubu personel mesleki bilgi ve beceri yetkinlik değerlendirme kriterleri Tablo 3'te gösterilmektedir:

Tablo 3: TBMM B Grubu Personel Mesleki Bilgi Beceri Yetkinlik Değerlendirme Kriterleri

	YETKİNLİKLER	1	2	3	4	5
	(5) Bu ifade değerlendirilen personel için tam anlamıyla geçerlidir. (4) Bu ifade değerlendirilen personeli önemli ölçüde tanımlamaktadır. (3) Bu ifade değerlendirilen personeli kısmen tanımlamaktadır. (2) Bu ifade değerlendirilen personel için nadiren geçerlidir. (1) Bu ifade değerlendirilen personel için geçerli değildir.					
1-	Kurumun stratejik hedeflerini bilir ve çalışmalarını bu doğrultuda gerçekleştirir.					
2-	Konusu ile ilgili mevzuata hâkimdir, mesleki bilgi ve becerilere sahiptir, işine yansır.					
3-	Araştırma, rapor hazırlama ve sunum tekniklerini iyi bilir, işinin gereği olan yöntem ve standartlara uygun çalışmalar yapar.					
4-	Kendisine yöneltilen bilgi taleplerini gerekçelendirerek kapsamlı bir şekilde cevaplar.					
5-	İşi ile ilgili gerekli rapor ve dokümanları hazırlayabilecek düzeyde bilgisayar programlarını ve ofis araçlarını etkin olarak kullanabilir.					

Kaynak: TBMM İdari Teşkilatı Personeli Performans Değerlendirme Yönergesi.

Tarım Bakanlığındaki üretim teşvik primi uygulaması da döner sermaye gelirlerine dayanmakta ve performansa dayalı ödeme uygulaması niteliğindedir. 969 sayılı Kanunda, döner sermaye karının belli bir kısmının teşvik primi olarak ödenebileceği hükmü getirilmiştir.

Sağlık Bakanlığı'nda, performansa dayalı ücretlendirme sistemine geçiş yönündeki öncü uygulama, 15/11/2002 tarihli ve 12311 sayılı Bakan onayı ile yürürlüğe giren, "Sağlık Bakanlığına Bağlı Döner Sermayeli Kurum ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Yapılacak Ek Ödeme Hakkında Yönerge" ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu Yönerge, Sağlık Bakanlığı'na bağlı döner sermayeli kurum ve kuruluşlarda görevli personele döner sermayeden yapılacak ek ödemenin esas ve oranlarını belirlemektedir. Bu yönerge ile ek ödeme tavan tutarının hesaplanmasındaki döner sermaye gelirlerinden kesintiler düşüldükten sonra kalan gelirin %50'sinin aşamayacağı şartı da getirilmiştir. 18/06/2003 tarihli ve 1863 sayılı Bakan onayı ile yürürlüğe giren, "Sağlık Bakanlığına Bağlı Döner Sermayeli Kurum ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönerge" ile uygulama yeniden düzenlenmiştir. 4 Mart 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik yayımlanmış, 1 Nisan 2020 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu şekilde, daha önce uygulanan 12.5.2006 tarihli Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik ile 14.2.2013 tarihli Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik uygulamadan kaldırılmıştır.

4 Mart 2020 tarihli Yönetmelikte, ek ödemenin, personele sağlık tesisine fiilen katkı sağladığı sürece verilebileceği, sağlık tesisinin o dönemde elde ettiği gayrisafı hasıllardan öncelikle Hazine payı, Sosyal Hizmetler Kanunu'nun 18 inci maddesi gereğince ayrılacak pay ile Bakanlık merkez payı ayrıldıktan sonra kalan miktarın, 209 sayılı Kanununun 5 inci maddesinin üçüncü fıkrasında belirlenen oranın sağlık tesisi kalite katsayısı ile çarpımı sonucu bulunan miktarı geçmeyecek şekilde belirleneceği, bağış, faiz, kira gelirinden elde edilen döner sermaye gelirleri hiçbir şekilde personele ek ödeme olarak dağıtılamayacağı, doktorlarca gerçekleştirilen tıbbi işlemleri incelemek amacıyla her bir sağlık tesisinde inceleme heyeti oluşturulacağı, ikinci basamak sağlık tesislerinde ham puanın, esas olarak hizmet puanından oluşacağı, ancak sağlık tesisi puan ortalamasının referans alınanlarda aktif çalışma gün katsayısının, mesai içi

ham puan hesaplamalarında birim performans katsayısının ayrıca çarpan olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Hizmet puanının “Hizmet puanı=Ham puan x Hizmet verimlilik katsayısı x Hizmet alanı kadro unvan katsayısı” formülü ile hesaplanacağı, mesai içi net performans puanının mesai içi hizmet puanı, bilimsel çalışma destek puanı ve ek puanın toplamından oluşacağı, mesai dışı net performans puanının uluslararası sağlık hizmeti net performans puanı ve özelliikli tıbbi işlemler net performans puanı ise kendi hizmet puanlarından oluşacağı, personele ait mesai içi net performans puanının dönem ek ödeme katsayısı ile çarpımı sonucu brüt ek ödeme tutarının hesaplanacağı belirtilmiş ve hesaplama formüllerine yer verilmiştir. Yönetmelik ekinde, mesai içi tavan ek ödeme tutarına esas olacak katsayılar tablosu, hizmet alanı-kadro unvan katsayıları tablosu, tıbbi hizmet sunum alan oranı tablosu, sağlık tesisi puan ortalaması tablosu, ek puan tablosu, bilimsel çalışmalar ve puanları tablosuna yer verilmiştir (Erbaş, 2020: 482).

Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü Ek Ödeme Dairesi Başkanlığı tarafından yayımlanan 02.04.2020 tarihli ve 269 sayılı Tıbbi İşlemler Yönergesinin yürürlüğe girmesiyle eki girişimsel işlemler listesi tablosu ile tıbbi işlemlerin girişimsel işlem puanları yeniden düzenlenmiş olup 2020 yılı itibarıyla bazı örnek tıbbi işlemler ve girişimsel işlem puanları Tablo 4’te gösterilmiştir:

Tablo 4: 2020 Yılında Örnek Tıbbi İşlemler ve Girişimsel İşlem Puanları

KOD	İŞLEM ADI	PUANI
520.010	Konsültan hekim muayenesi, ayakta hasta	8
520.012	Konsültan hekim muayenesi, yatan hasta	19
520.013	Konsültan hekim muayenesi, acil	19
520.014	Konsültan hekim muayenesi, başka hastaneden gelen	98
520.020	Acil poliklinik muayenesi	19
520.030	Normal poliklinik muayenesi	16
520.031	Sevki yapılan muayene	5
520.033	Ruh sağlığı ve hastalıkları, Çocuk ve Ergen ruh sağlığı ve hastalıkları, İç hastalıkları uzman hekim normal poliklinik muayenesi	25
530.582	Ria takılması	40

Kaynak: Sağlık Bakanlığı Tıbbi İşlemler Yönergesi, 2020.

Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde uygulanan ek ödemeye dayalı performans ölçüm sistemi ve sözleşmeli yönetici performans değerlendirme sistemi, sonuçları ve etkileri dikkatle değerlendirilmesi gereken uygulamalardır.

Bakanlık performans değerlendirme sistemi sürekli değişim ve gelişim göstermekte olup 2011 yılında yayımlanan 663 sayılı KHK ile kamu sağlık kuruluşları yönetiminde sözleşmeli profesyonel yöneticiliğe geçilmiştir. 2017 yılında yayımlanan 694 sayılı KHK ile Sağlık Bakanlığının tüm taşra teşkilatı yöneticileri sözleşmeli olarak görevlendirilmeye başlanmıştır. Böylece merkezi yönetim kuruluşları arasında ilk kez Sağlık Bakanlığı yönetici performans değerlendirme uygulamalarına başlamıştır (Şeker, 2019: 282). Sağlık Bakanlığında öncelikle 18/05/2018 tarihli ve 3262 sayılı Bakanlık Makamı onayı ile "Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Yönergesi" yürürlüğe konmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2018). Sonrasında 12/07/2019 tarihli ve 9673 sayılı Bakanlık Makamı onayı ile Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Yönergesinde bazı değişiklikler yapılmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2019). Bu Yönerge, Türkiye'de yöneticilerin performans değerlendirmelerinin yapılması anlamında önemli bir adımdır.

Örneğin sözleşmeli il sağlık müdürlerinin performans puanına esas olan performans göstergeleri; Tablo 5'te gösterilmektedir:

Tablo 5: Sözleşmeli İl Sağlık Müdürü Performans Göstergeleri

İl Sağlık Müdürü Performans Göstergeleri	Ağırlığı (%)
Tüm Başkanlık Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Puanlarının Ağırlıklı Ortalaması	%50
Tüm İlçe Sağlık Müdürlüğü Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Puanlarının Ağırlıklı Ortalaması	%10
İl Sağlık Müdürlüğü Tarafından Gerçekleştirilen İl İçi İzleme Sayısının Planlanan Sayıya Oranı	%10
Hasta Memnuniyet Oranı	%15
Çalışan Memnuniyet Oranı	%15

Kaynak: Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Yönergesi, 2020.

5018 sayılı Yasanın stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamalarının yürürlüğe girmesiyle, Sayıştay tarafından yürütülen dış denetimin yöntem ve içeriğinin de performans yönetimi gerekleri ile uyumlu hale getirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Sayıştay tarafından uygulanmaya başlanan konu denetimlerinin performans yönetimi ve denetim ilişkisine yeni bir boyut ve zenginlik katacağı muhakkaktır (İnce, 2020: 267).

4. DÜNYADA SINIFLANDIRMA YÖNTEMLERİ VE PERFORMANS

Rütbe ve kadro sistemlerinin sınıflandırma yaklaşımındaki farklılıklar, bireysel performans değerlendirme sistemine ilişkin yaklaşımları ve bireysel performans değerlendirme sisteminin tamamen ya da kısmen uygulanabilirliğini etkilemektedir. Sınıflandırma, aralarında bağlantı bulunan hizmet gruplarından her birinin aynı sınıfta toplanmasını, farklı hizmet gruplarının farklı sınıfta tasnif edilmesidir. İnsan kaynakları yönetimde sınıf, özellikleri itibarıyla işe alma, ücret, maaş, eğitim, yükselme, vb. insan kaynakları işlemleri açısından aynı şartlara tabi, benzer hizmetlerden oluşan grupları ifade etmektedir. Sınıflandırmanın ilk faydası, hizmete almada sağladığı kolaylıktır. Sınıflandırma, devlet tarafından yürütülecek hizmetlerin türünü, özelliklerini ve bu görevleri yerine getirecek kişilerde bulunması gereken nitelikleri belirler. Böylece kamu görevine girişte standartlaşma sağlanabilir. İkinci faydası, adil, yeterli ve düzenli bir ücret/maaş sistemi kurulmasına yardım eder. Üçüncüsü, iyi bir sınıflandırma, kariyer sisteminin kurulması ve gelişmesinin ön şartıdır. Kamu kesiminde sınıflandırma her devlette ayrı usul ve ilkelere göre yapılmaktadır. Sınıflandırma biçimleri, dünya genelinde kadro ve rütbe esasına göre sınıflandırma olarak iki ana başlıkta ele alınmaktadır (Eryılmaz, 2015: 320-321). Rütbe sınıflandırması, en saf haliyle Almanya, Fransa, İtalya ve İngiltere’de; kadro sınıflandırması ise, ABD, Kanada, Japonya, Brezilya gibi ülkelerde kullanılmaktadır.

Rütbe (Rank) sınıflandırmasında öncelik, görev, yetki ve sorumluluklar değil, bu görev ve sorumlulukları yerine getirecek kişilerin sahip olması öngörülen bireysel özelliklerdir. Bu niteliklerin başında, kişinin öğrenim ve mesleki eğitimi gelir. Görevden çok görevliye ağırlık veren bu sınıflandırma sistemine “personel sınıflandırması” da denir. Rütbe sınıflandırmasında, kamu hizmetleri yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde gruplandırılır. Kamu hizmetlerinin, belli uzmanlık, beceri ve disiplinlere göre ayırt edilmesi dikey bölünmeyi, hizmetlerin değişik öğrenim ve mesleki deneyim derecelerine göre ayrılması da yatay bölünmeyi belirtir. Böylece sınıf, hizmetlerin dikey ve yatay bölünmesi ile ortaya çıkan ve aynı uzmanlık ve meslek dalında aynı öğrenim görmüş ya da deneyime sahip kişilerin oluşturduğu bir grup olarak ortaya çıkmaktadır. Rütbe sisteminde her derece, belli bir yetki ve sorumluluk düzeyini belirtir. Derece yükseldikçe, yetki ve sorumluluk da artar. Belli bir dereceye gelmiş kişiye aynı derecede olmak kaydıyla farklı görevler gördürülebilir. Bu rütbe sisteminin ayırt edici özelliklerinden biridir (Eryılmaz, 2015: 321). Rütbe sisteminde, memuriyete üst derecelerden

başlayabilme imkanı yoktur. Memurun yükselmesi çalıştığı süre ile bağlantılıdır. Memur, maaş ve kadrosunda değişiklik yapılmaksızın değişik görevlerde çalıştırılabilir (Kayar, 2016: 99). Yaşam boyu meslek ilkesini esas aldığından dışarıdan personel teminine uygun değildir. Bu nedenle kapalı bir sistemdir. Çalışanlar, sözleşme değil statü rejimine tabidir (Nohutçu, 2016: 270-271). Rütbe sınıflandırmasında, maaşı/ücreti belirleyen, görevin mevkiidir. Kişiye verilen ücret, kişinin performansına göre değil 'mevkii'ne göredir. Kadro sınıflandırmasında, eşit işe eşit ücret yaklaşımı hakimdir, maaş/ücret, kişinin bulunduğu rütbeye göre değil, kişinin yaptığı işe, işin güçlük, sorumluluk derecesine göre belirlenir (Kayar, 2016: 99). Rütbe sisteminde, ödeme doğrudan hizmetin karşılığı değil, rütbeye uygun bir hayatı sürdürme aracıdır. Buna sosyal ücret denilebilir. Bu nedenle, maaş çalışıldıktan sonra değil önce peşin olarak ödenmektedir. Rütbe sistemini tanımlayan özellikler;

- Yaşam boyu meslek ilkesi: Yetki, görev ve sorumluluklar,
- Hizmete giriş: En alttan ve genel diplomaya göre,
- İçeriden ve hizmet süresine bağlı düzenli yükselme,
- Hizmet içinde yetiştirme,
- Eşit işe eşit ücret değil sosyal ücret,
- Aileyi de kapsayan geniş sosyal güvenliktir.

Kadro (Position) sınıflandırması, kamu hizmetini ön planda tutan, eşit işe eşit ücret ilkesine ağırlık verilen, kişiden ayrı ve soyut bir sistemdir. Bir sınıfa personel alımında aynı nitelikler aranır ve adaylar aynı sınava katılırlar (Kayar, 2016: 98). Bu sistem, kadro boşaldığında yapılacak sınavlara kurum içinden veya dışarıdan herkes katılabileceği için "açık sistem" olarak da adlandırılmaktadır. Ayrıca bu sistemde, iş veya hizmet sözleşmesine dayanılarak istihdam temel kuraldır (Nohutçu, 2016: 270). Bu sınıflandırmada önemli olan görev ve iştir. Sistemde her görev için ihtisas-uzmanlaşma esas alınmıştır. Geniş hizmet gruplarından ziyade daha çok dar görev içinde bir uzmanlaşma bulunmakta, bu dar uzmanlaşma birimlerinin her biri birer kadroyu temsil etmektedir. Kadro, belirli bir işin karşılığıdır. Kadro, çalışanın görev ve sorumluluğunu da içermektedir. Sınıf (class) veya kadrolar birbirinin aynı olan veya birbirine benzeyen kadroların toplamından meydana gelir. Bu ortak unsurlar, işin niteliği, konusu, zorluk ve sorumluluk derecesi, gerekli bilgi ve kabiliyetten oluşmaktadır. Pozisyonlar, geniş

hizmet kategorilerine ve uzmanlık alanlarına göre gruplandırılır. Geniş hizmet kategorilerine örnek vermek gerekirse “mühendislik-mimarlık”, muhasebe-bütçe”, “kütüphane-arşiv”, “matematik-istatistik” gibi kümeler zikredilebilir (Eryılmaz, 2015: 321-322). ABD Kadro Sisteminde, sınıflandırmada ana meslek grupları (Major occupational groups-MOG) denilen gruplar vardır (US Department of Labor: 2020). Her grup ikinci kademede düzeylere ayrılmakta, her ikinci kademe düzey, üçüncü kademede serilere ayrılmakta, her seri, dördüncü kademede sınıflara ayrılmaktadır.

Türkiye’de memurlara uygulanan sistemin, rütbe sınıflandırması ve kapalı sistem olduğu söylenebilir. Ancak yetenekli kişilerin üst düzey yönetici kadrolarına getirilebilmeleri açık sistemin kısmi bir uygulaması olarak değerlendirilebilir (Nohutçu, 2016: 270-271).

5. FARKLI ÜLKELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMALARI

Hükümetler bütçe baskısı ve kamu çalışanlarına az çalışmalarına rağmen çok ödeme yapıldığı ile ilgili kamuoyu algısı ile mücadele etmek ve kamu hizmetlerini daha etkili yürütmek için yeni yöntemler aramaktadırlar. Değişen ve artık özel sektör ile daha iyi performans konusunda rekabet halinde olan kamu yönetimi için, kamu çalışanlarının nasıl ödüllendirileceği sorusu hala tam olarak cevaplanabilmiş değildir. Hizmet süresine bağlı otomatik maaş artışı sağlayan geleneksel kamu sistemi yerine çoğu özel sektör kuruluşunda kullanılan bir uygulama olan yüksek performansın mali ödülle ödüllendirilmesi şeklindeki performansa bağlı ödeme yöntemi, bir çözüm olarak tartışılmaktadır. Performansa bağlı ödeme (Performance Related Pay, PRP) gelişmiş ülkelerde gittikçe artan oranda uygulanmaktadır (OECD, 2020).

Farklı sistemik yaklaşımları olan ülkelerin kamu çalışanları bireysel performans değerlendirme uygulamalarının değerlendirilebilmesi amacıyla Anglo-Sakson geleneğinden gelen ve bireysel performans uygulamalarında önde gelen ülkeler olan ABD ve İngiltere ile kıta Avrupası geleneğinin önde gelen ülkeleri olan Almanya ve Fransa ülke örnekleri yanı sıra kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirme uygulamalarında önde gelen uluslararası nitelikteki bir kurum olan AB örnek alınarak, kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirme ve performans ödemesi uygulamaları değerlendirilmiştir.

5.1. ABD

1980'li yıllarda, gelişmiş ülkelerin bir çoğunda kamu açıkları, dış borç yükü, işsizlik ve enflasyon artışı görülmüş, bu nedenle söz konusu ülkelerde kamu yönetiminde reform ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ülke yönetimleri bu ihtiyacı, reform yasaları çıkararak gidermeye çalışmışlardır. Örneğin, ABD'de 1993 yılında Kamu Performans ve Sonuçları Kanunu (The Government Performance and Results Act) adlı reform yasası çıkarılmıştır (Bilgin, 2007: 60). Bu yasa ile kamu kaynaklarının daha etkin kullanılması amaçlanmış olup, yüksek performans esaslı kurumlar aracılığıyla kamu yönetiminde performans artışı sağlanmaya çalışılmakta, yöneticiler, sistemin anahtar unsuru olarak değerlendirilmekte ve sözleşmelerle performans vurgusu yapılmaktadır. Sistem, çalışanın gelişimine katkı sağlaması, sonuçların çalışan ile paylaşılması ve itiraz hakkının olması gibi nitelikleri barındırmakta ve performans, ücretle açık ve net şekilde ilişkilendirilmektedir (Tozlu, 2014: 54-55).

ABD Personel Yönetimi Ofisi (Office of Personnel Management, OPM) tarafından belirlenen temel esaslara göre her kurumda performans yönetim sistemi kurularak değerlendirme, kurullar aracılığıyla yürütülmekte; yöneticiler başarısına göre değerlendirilmekte ve sadece başarılı olan yöneticiler ödüllendirilmektedir. Üst düzey yönetim, maaş açısından performans esaslı ödeme sistemine tabidir. Performans ödülleri sadece kariyer yöneticilere ve sadece tamamlanan en son performans değerlendirme dönemi için verilir. Kurum yöneticisi, performans gözlem tablosunda belirtilen önerilere uygun olarak performans ödülleri onaylamaktadır. Yöneticiler ayrıca Başkanlık mevki ödülleri birimi tarafından olağanüstü başarıları için ödüllendirilebilirler (OPM, 2020a).

ABD Personel Yönetimi Ofisi (OPM) tarafından hazırlanan kamu personeli performans ölçümü rehberinde; 1995 yılında bütün kamu kurumları için getirilen kamu çalışanları performans değerlendirme ve ödüllendirme düzenlemelerinin performansı desteklemesi yaklaşımının yeni düzenlemelerde esas alınması ve bu yaklaşım ile çelişkiye düşecek düzenlemeler yapılmaması vurgulanmaktadır. Yine etkin bir kurumda ödüllendirme mekanizmalarının sıkça ve iyi şekilde kullanıldığı belirtilerek, ödüllendirmede personelin kurum amaçlarına katkı sağlayacak şekilde performans gösterdiği için ödüllendirildiğinin farkına varması istenmektedir. Başarılı yöneticilerin iyi performansın ödüllendirilmesi için beklememesi gerektiği belirtilmektedir (OPM, 2020b: 4-6).

5.2. İngiltere

İngiltere’de kamu çalışanlarının performans değerlendirmesine ilişkin olarak 1982 yılında “Financial Management Act”, 1988 yılında “Next Step Initiative” ve 1999 yılında “The Modernising Government White Paper” gibi yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılmıştır (Bilgin, 2007: 60). Çalışanlarının çoğunluğunun sözleşmeli olduğu İngiltere’de, yöneticilere de çalışanlarını belirleyip kontrol etme ve insan kaynaklarını hedefler doğrultusunda kullanma imkânı sağlanmaktadır. İngiltere’de tüm kurumların ücret sistemleri merkezi bir kurumun sıkı kontrol ve onayına tabidir. Ayrıca ücret konusunda tanınan inisiyatif kullanımı ancak belirlenen asgari ve azami sınırlar arasında mümkündür (Tozlu, 2014: 48). Tatmin edici seviyenin üzerinde performans gösteren kamu çalışanları için performansla ilgili ikramiye ödemesi yapılması uygulaması kullanılmaktadır. İkramiye tutarı kurumdan kuruma değişmektedir (OECD, 2005: 221). İngiltere örneğinde, performansları dikkate alınarak kamu çalışanlarına performansla ilgili ücretlendirmenin iptali cezası verilebilmektedir. Kamu çalışanına yapılan ödemelerde, ödeme ile performans arasında yakın ve etkili bir ilişki kurulması zorunluluğu vardır (Karatepe ve Kurnaz, 2019: 88-90).

Kurumlar, değerlendirme süresi, değerlendirmenin yöntemi, değerlendirme sonuçlarının açıklanıp açıklanmayacağı konularında karar verme hakkına sahiptirler. Yıllık performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Çalışanların (Uğuz, 2010: 137-140);

- Doğru karar verebilme yeteneği,
- Çalışanlarını yönlendirebilme yeteneği,
- Kararlılığı,
- Stres altında yönetim yeteneği,
- Kavrama yeteneği,
- Problem çözme yeteneği,
- Analitik düşünme yeteneği,
- Sorumluluk üstlenme yeteneği,
- İletişim yeteneği,
- İnsanlarla ilişki kurma yeteneği değerlendirilmektedir.

İngiltere’de parlamento adına, merkezi yönetim idarelerinin hesaplarını denetleyen ve kamu kaynaklarının kullanımını etkinlik, verimlilik ve tutumluluk yönleriyle denetleyip raporlar üreten bir kurum olan İngiltere Sayıştay’ındaki (National Audit Office-NAO) insan kaynakları yönetim çerçevesi ve performans değerlendirme politikası ele alındığında; denetim yöneticilerinden bir bölümünün “Geliştirme Yöneticisi” olarak kendisine bağlı uzman denetçilerin yıllık performans değerlendirmesinden ve aynı zamanda gelişiminden sorumlu oldukları, çalışma sürelerinin % 40’ında kendisine bağlı uzman denetçilerin gelişimi ile ilgilenmelerinin beklendiği, geri kalan zamanda ise denetim faaliyetlerini “Denetim Yöneticisi” olarak yürüttükleri görülmektedir. İngiltere Sayıştay’ı performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak; her yılın sonunda geçmiş dönem değerlendirilmekte, Geliştirme Yöneticisi ve denetçi arasında “yeni dönem için gelişim hedefleri” tespit edilip üzerinde mutabakata varılmaktadır. Bu hedeflerle ilgili “Görevlendirme Ekibi” de bilgilendirilmekte ve görevlendirmelerde bu hedefler dikkate alınmaktadır. Denetçi bir denetim faaliyetine görevlendirildiğinde de, denetim yöneticisi ile görüşerek çalışma süresince hedefler konusunda uzlaşmaktadır. Her bir görevin bitiminde denetçi kendi performansı ve ilerlemesi ile ilgili olarak Denetim Yöneticisi ile görüşmektedir. Her bir görev sonrasında, denetim yöneticisi denetçi hakkında “Görev Değerlendirme Raporu” düzenlemekte ve elektronik olarak bu raporlar geliştirme yöneticisine” gönderilmektedir. Bu raporda, denetçinin performansı, anlama, iletişim, yönetim ve işi yerine getirme yetkinliklerine göre değerlendirilmektedir. Denetçi ve geliştirme yöneticisi arasında yıllık performans değerlendirme görüşmesi yapılmaktadır. Çalışan, görüşmenin ana notlarını ve performans yönünden güçlü ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğu alanları, değerlendirme görüşme raporunda kaydetmektedir. Geliştirme yöneticisi çalışanın performansı hakkında bir değerlendirme notu önermektedir. Değerlendirme süreci, geliştirme yöneticilerinin bir araya gelerek sonuçları değerlendirmesiyle devam etmektedir (Uzun, 2008: 70-72).

5.3. Fransa

Fransa’da geleneksel olarak performans değerlendirmesi, görevde yükselme işlemlerinde kullanılmaktadır. Kamu çalışanlarının bireysel performanslarının ödüllendirilmesi, yürüttükleri kamu hizmetinin özelliklerine göre temel maaşlarının % 10’u kadar olmakta, işin zorluğuna göre fazla çalışma için ikramiye verilmekte, kamu çalışanlarının sadece %10’u temel maaşlarının % 30’undan fazla ikramiye alabilmekte, yüksek ikramiyeler üst düzey yöneticilerde

yoğunlaşmaktadır. 2003 yılı Ekim ayında Kamu Hizmet ve Devlet Reformu Bakanlığı, üst düzey kamu görevlileri için performans ödemesi teklifini duyurmuş, 2004 yılı Temmuz ayından itibaren 6 Bakanlıkta yöneticiler için performansa dayalı ödeme uygulamasını başlatmıştır. Performansa dayalı ödeme temel maaşın en fazla % 20'si kadar olabilmektedir (OECD, 2005: 212).

Performans değerlendirme kriterleri olarak sorumluluk duygusu, insan ilişkileri, teknik bilgi, işe hakimiyet, gelişim ve eğitime açıklık, çalışma azmi, takım çalışmasına uyumu, inisiyatif alma, iş disiplini ve çalışkanlık gibi kriterler esas alınmaktadır. 2002 yılında yayımlanan kararnameye göre, performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin belgeyi hem değerlendirci hem de değerlendirilen kamu çalışanı birlikte imzalamaktadırlar. 2003 yılında hükümet merkezi düzeyde görevli uzman personele bireysel performanslarına göre maaşlarının yüzde 20'sine kadar ek ödeme yapılabileceğini düzenlemiştir (Tozlu, 2014: 55-56).

5.4. Almanya

Almanya'da kamu çalışanlarına performansa dayalı ödeme yapılması uygulaması 1997'de başlamıştır. 2002 yılında çıkarılan yasa ile performans ilerlemelerinin ödüllendirilmesi, ikramiye uygulamalarının esnek bir şekilde yapılmasının önü açılmıştır. "Civil Servants Remuneration Act" yasası, performans nedeniyle ilerlemenin kamu çalışanlarının % 15'inden fazlasını etkilemeyeceği, performans ödemesinin kamu çalışanlarının % 15'inden fazlasına verilemeyeceği, özel görevlere geçici vekalet için ödeme ile performansa dayalı ödemenin federal düzeydeki bütün kamu çalışanlarını içereceği şeklinde düzenlemeler getirmiştir. 2003 yılında, 550.000 kamu çalışanına 41.000'in üzerinde performans esaslı farklı nitelikte ödeme yapılmıştır (OECD, 2005: 213). Almanya'da memurlar için genel olarak yaşam boyu istihdam, kıdem, eğitim temelli kadroya bağlı maaş düzeni bulunmaktadır. Almanya'da memurlar arasında eşit işe eşit ücret yaklaşımının hakim olduğu söylenebilir (Çapar, 2010: 63). Federal Hükümet bünyesinde performans değerlendirmesi yaygındır ve merkezi bir sistemle, belirli bir ölçme sistemi kullanılarak yürütülür. Değerlendirmeler genelde 2 yılda bir yapılmaktadır. Geçmiş değerlendirme sonuçları, davranışlar, iş bilgisi, yetenekler, gelişimi, düzeltme önerilerini de içeren çok boyutlu bir bireysel performans değerlendirmesi yapılmaktadır (AB Komisyonu, 2018: 372).

5.5. Avrupa Birliği Ülkelerinin Genel Karşılaştırılması

Tablo 6'da AB ülkelerinin performans değerlendirme bilgileri ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Değerlendirilen 25 ülkenin 21'inde performans değerlendirme ile terfi ya da maaş/ücret artışı arasında bağlantı olduğu görülmektedir. Her bir ülke, performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan terfi, maaş artışı, kadro güvencesi, görev yeri değişikliği, düşük performansla yaptırım, performans geliştirme ve ücretle ödüllendirme konularının var olup olmadığı açısından her bir unsur için ayrı ayrı ele alınmaktadır. (.) işareti o ülkede sütun başlığındaki uygulamanın olduğunu, (-) işareti ise olmadığını göstermektedir. Tablodan, ülkeler itibarıyla oldukça geniş bir spektrumda değerlendirilebilecek veriler sunulduğu görülmektedir.

Tablo 6: AB Ülkeleri Bireysel Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Ülke	TERFİ MAAŞ ARTIŞI	KADRO İŞ GÜVENCESİ	KISMI KARIYER İLERLEMESİ	OTOMATİK TERFİ MAAŞ ARTIŞI	GÖREY YERİ DEĞİŞİKLİĞİ	DÜŞÜK PERFORMANSA YAPTIRIM	İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ	DIŞIPLİN İŞLEMİ YAPMA	DİĞER	PERFORMANS GELİŞTİRME	GELİŞTİRME PLANLARI	EĞİTİM İHTİYAÇLARI PLANI	HİZMETÇİ EĞİTİM	ÜCRETLE ÖDÜLLENDİRME	PARASAL ÖDÜLLER	ÜCRET AZALTIMA	DİĞER
Belçika
Bulgaristan
Hırvatistan
Çek Cum.
GKRY (Tanınmamakta)
Danimarka
EC
Estonya
Finlandiya
Fransa
Almanya
Yunanistan
Macaristan
İrlanda
İtalya
Latvia
Litvanya

Ülke	TERFİ MAAŞ ARTIŞI	KADRO İŞ GÜVENCESİ	KISMI KARIYER İLERLEMESİ	OTOMATİK TERFİ MAAŞ ARTIŞI	GÖREV YERİ DEĞİŞİKLİĞİ	DÜŞÜK PERFORMANSA YAPTIRIM	İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ	DIŞI PLİN İŞLEMİ YAPMA	DIĞER	PERFORMANS GELİŞTİRME	GELİŞTİRME PLANLARI	EĞİTİM İHTİYAÇLARI PLANI	HİZMETÇİ EĞİTİM	ÜCRETLE ÖDÜLLENDİRME	PARASAL ÖDÜLLER	ÜCRET AZALTIMA	DIĞER
Lüksemburg	.	-	-	-	-	.	.	-	-	.	-	-	.	-	-	-	-
Malta	.	-	.	-	-	-	-	-	-	-	-
Hollanda	.	-	-	-	-	.	-	-	-	.	.	.	-	.	.	-	-
Norveç	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Polonya	.	-	.	-	-	.	.	-	-	.	.	.	-	.	.	-	-
Portekiz	.	.	.	-	-	.	-	.	-	-	-
Romanya	.	-	.	-	-	.	.	-	-	.	.	.	-	-	-	-	-
Sırbistan	.	-	.	-	-	.	.	-	-	.	.	.	-	-	-	-	-
Slovakya	-	-	-	-	-	.	.	-	-	.	.	.	-	.	.	.	-
Slovenya	.	-	-	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.	.	-	-
İspanya	.	-	.	-	-	.	-	-	-	.	-	-	-
İsveç	.	-	.	-	-	-	-	-	-	-
İsviçre	.	-	.	-	-	.	-	-	-	.	-	-	-
TOPLAM	25	2	23	2	2	23	18	4	6	25	15	17	13	21	20	9	2

Kaynak: Staronova, 2017: 49.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Performans yönetimi ve değerlendirmesi kamu yönetiminin temel önceliklerinden biri haline gelmiş, özellikle 1980'li yıllardan itibaren bu alanda önemli mesafeler kat edilmiştir. Bireysel performans değerlendirmesine karşı birtakım görüşler ileri sürülmekte ise de kurum ve sistem performansının temelini teşkil etmesi nedeniyle kamu yönetiminin sürekli geliştirilmesinde ve vatandaşa daha verimli, etkin ve kaliteli hizmetler sunabilmesinin güvence altına alınmasında vazgeçilmez bir öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bugüne dek gösterilen çabalardan da anlaşılacağı üzere Türk kamu yönetiminde ve gelişmiş ülkelerde oldukça önemsenmesine rağmen, uygulama çerçevesi henüz yeterli düzeyde geliştirilebilmiş değildir. Bu nedenle alana dair teorik ve pratik çalışmaların daha da yaygınlaştırılmasının zorunluluk olduğu değerlendirilmektedir.

Kamu çalışanlarının bireysel performanslarının yüksek olmasının kurum performansını olumlu etkileyeceği, kurumun amaç ve hedeflerine zamanında ve gerektiği şekilde ulaşmasına ve stratejik planların etkin şekilde uygulanmasına yardım edeceği muhakkaktır. Bu nedenle kamu kurumlarında bireysel performans yönetim sistemi ve değerlendirmesi ile kamu çalışanlarının performanslarının belli bir düzeyde tutulması ülkenin ve kamu kurumlarının gelişimi ve geleceği açısından hayati önemdedir. 657 sayılı yasada yapılan değişiklik ile memurlar için sicil raporları uygulamasının kaldırılması ile kamu görevlilerine yönelik bireysel performans sistemi kurulması ve performans değerlendirmesi yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç aradan geçen zaman içinde giderilememiştir. Pek çok resmi ve akademik çalışmaya da yansıyan bu ihtiyacın karşılanması acil bir gereksinimdir. 2018 yılından itibaren uygulamaya giren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin bu yöndeki düzenlemeleri, sistemin tam manasıyla tesisinin önemsendiğini göstermekte, ancak yeni adımlar atılması da gerekmektedir.

Öte yandan, pek çok ülkenin kamu yönetimlerinde kamu çalışanlarının bireysel performanslarını değerlendirme sistemlerinin oluşturulduğu, önemli bir bölümünde de değişen yöntem ve oranlar ile performansın maaş ya da ücreti etkilediği görülmektedir. AB ülkeleri bu konuda ilk sıraları teşkil etmekte; bu ülkelerde kamu çalışanları için bireysel performans değerlendirmesi ve sonuçlarının kullanılma uygulamalarının yaygınlık kazandığı anlaşılmaktadır. Kamu görevlilerinin sınıflandırılmasına ilişkin dünya genelinde uygulanan "Rütbe" ve "Kadro" sistemlerinin bireysel performans değerlendirmesi ve performans yönetim sistemi uygulamalarına etkileri farklılık göstermektedir. Anglo-Sakson geleneğinden gelen ABD ve İngiltere ile kıta Avrupası geleneğinden gelen Almanya ve Fransa'da ve Avrupa Birliği üyesi bazı ülkelerde kamu çalışanları için bireysel performans değerlendirmesi ve performansa dayalı ödeme uygulamalarının Türkiye'deki uygulamalarla karşılaştırıldığında, daha geniş ölçüde uygulanmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye'de devlet memurlarında 12 sınıf içinde toplanan sistem, farklı özellikler taşıyan çeşitli meslek ve uzmanlık dallarına aynı sınıf içinde yer verilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle sınıf içinde bütünlük sağlanamamakta, sonuçta hizmetlerin gerektirdiği nitelikte çalışan istihdamını zorlaştırmaktadır. Her sınıflandırma planında, hangi görevlerde, hangi yetkinlikte çalışan istihdam edileceği gösterilmeli ve güçlük ile sorumluluk dereceleri belirlenmelidir. Aksi

takdirde kamuda bireysel performans değerlendirmesinden beklenen faydanın elde edilememe riski ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle, performans yönetimi ve bireysel performans değerlendirmesi sistemine ilişkin yasal veya yönetsel düzenlemeler tasarlanıp tartışılırken 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirlenen sınıflandırma sisteminin de performans yönetim sistemi ile birlikte yeniden ele alınmasının gerekeceği düşünülmektedir.

Kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesine yönelik sistemin oluşturulması ve değerlendirme sonuçlarının belli oranlar arasında ödemeye esas alınması, oluşabilecek sakıncaları giderecek önlemlere sistemde yer verilmesi önem taşımaktadır. Yine bu süreçte, kamu görevlilerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesine yönelik mevcut uygulamalardan elde edilen tecrübeden ve diğer ülke uygulamalarından tüm kamu çalışanları için uygulamaya konacak bireysel performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde faydalanılmasının önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de sistematik bir bireysel değerlendirme sisteminin kurulması amacıyla gerçekleştirilecek yasal düzenlemeler için kapsamlı araştırmalar yapılması, özellikle Sayıştay raporları ve değerlendirmeleri başta olmak üzere alana katkı sağlayıcı çalışmaların dikkate alınması suretiyle somut adımlar atılması beklenmektedir. Sonuçta performansın artırılması, tüm kamu görevlilerinin ve yönetiminin olduğu kadar toplumun da bir beklentisidir. Artan performans herkes için refah artışı anlamına gelecektir.

KAYNAKÇA

- AB Komisyonu (2018), AB Komisyonu Üye Ülkelerde Kamu Yönetimi Özellikleri ve Performans Raporu, Erişim Tarihi: 07.12.2020.
- Ağcakaya, Serpil (2009), Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tıp Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları, Sosyo-Ekonomi Dergisi, Yıl: 2009, Sayı: 1.
- Ateş, Hamza; Harun Kırılmaz, Sabahattin Aydın (2007), Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, Ankara: Asil Yayın.
- Balkan, Dursun (2019), Performans Ölçüm Sistemleri, Gece Yayınları, Ankara.
- Bilge, Semih (2007), Belediyelerde Performans Ölçümü (BEPER) Projesi, E-Akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık Elektronik Dergi, Sayı: 59.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2007), Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 65.
- Çapar, Selim (2010), "Almanya'da Kamu Personel Sistemi", Türk İdare Dergisi, Sayı: 466.
- Efe, Aydın (2013), "Sicilli Ahval Kayıtlarına Göre Payaslı Memurlar", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 23.
- Ekici, Semra (2014), Kamu ve Özel Kesimde 3P, Performans Ölçümü, Değerlendirmesi, Denetimi, Ankara: Maya Akademi Yayın.
- Erarslan, M. Tarık, Ahmet Tozlu (2011), Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Sayıştay Dergisi, 81. Sayı.
- Erbaş, Muhammet Serdar (2015), Kamu Kurumları ve Kalkınma Ajanslarında İç Kontrol Sistemi ve Akreditasyon, Konya: Çizgi Yayınevi.
- Erbaş, Muhammet Serdar (2020), "Türkiye'de Sağlık Kurumlarında Performans Uygulamaları", (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Eren, Veysel (2020), "Kamuda Performans Ölçüm Modelleri ve Performans Ölçütleri", (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Eroğlu, H. Tuğba (2020), "Kamuda Performans Yönetiminin Bileşenleri ve Aktörleri", (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Eryılmaz, Bilal (2015), Kamu Yönetimi, 8. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Findley, Carter V. (2011), Kalemiyeden Mülkiyeye Osmanlı Memurlarının Toplumsal Tarihi, (Çev: Gül Çağalı Güven), 2. Baskı, Tarih Vakfı Yurt Yayınları: İstanbul.
- Göksel, Aykut (2013), Performans Değerleme Sistemi Tasarımı ve Uygulama Araçları Geliştirilmesi Örneği, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hemici, Farouk and Kontogeorga, Georgia (2020), Performance Measurement in Public Auditing and Challenges for Supreme Audit Institutions (SAIs), Sayıştay Dergisi, 32 (117): 39-55.
- İçişleri Bakanlığı (2009), 2008 Yılı Faaliyet Raporu, http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/uZyPQ+ICISLERI_BAKANLIGI_2008_FAALİYET_RAPORU.pdf, Erişim Tarihi: 11.12.2020.
- İnalçık, Halil (2014), Devlet-i Aliye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar-II, İstanbul: İşbankası Kültür Yayınları.
- İnce, Murat (2020), "Kamuda Performans Yönetiminin Yerleşmesinde Sayıştayın Rolü", (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2013), Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2017), Orta Vadeli Program 2018-2020, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Karasoy, H. Alpay (2014), Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22.
- Karatepe, Selma; Kurnaz, Salim (2019), "Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi: İngiltere Örneği Üzerinden Türkiye İçin Bir Değerlendirme", Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2019/1 Sayı.
- Kayar, Nihat (2016), Kamu Personel Yönetimi, Ekin Yayınevi: Bursa.
- Kutlu, Önder (2012), Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi, 2. Basım, Konya: Çizgi Yayınevi.
- Kutlu, Önder (2020), "Performans Bilgisinin Kullanım Alanları", (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Mondy, R. Wayne (2017), Human Resources Management, 13. Baskı, (Çev. Ed:Tozkoparan, Güler; Çolak, Murat), Prentice Hall, Baskı: Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Nohutçu, Ahmet (2016), Kamu Yönetimi (12. Baskı), Savaş Yayınevi: Ankara.

- OECD (2005), Performance-Related Pay Policies Across 12 OECD Countries: Brief Overview, <http://www.oecd.org/governance/pem/35156844.pdf>; Erişim Tarihi:18.12.2020.
- OECD (2020), Performance Related Pay for Government Employees Report, <http://www.oecd.org/gov/pem/performance-related-pay-for-government-employees.htm>; Erişim Tarihi:18.12.2020.
- OPM (2020a), Office of Personnel Management-USA Brief Information, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/compensation/#awards>, Erişim Tarihi: 05.04.2020.
- OPM (2020b), ABD Kamu Çalışanı Performans Ölçüm Rehberi, ABD Personel Yönetimi Ofisi, file:///C:/Users/mserdar.eras/Desktop/ABD%20OPM%20personel%20performans%20ölçüm%20rehberi.pdf; Erişim: 27.12.2020.
- Önder, Özgür (2016), Türk Bürokrasisi ve Bürokratik Elitizm, Kampüs Yayıncılık: Kütahya.
- Özer, Mehmet Akif; Sökmen, Alptekin; Akçakaya, Murat; Özyayın, Mehmet Merve (2017), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Sağlık Bakanlığı (2020), Sağlık Bakanlığı Girişimsel İşlemler Listesi, 02/04/2020 tarihli 49022165-010.99-269 sayılı Makam Onayı ile Yeni Tıbbi İşlemler Yönergesi eki, <https://khgmekodemedb.saglik.gov.tr/TR,64878/yeni-tibbi-islemler-yonergesi-yayimlandi.html>, Erişim: 17.12.2020.
- Sağlık Bakanlığı (2019), Sağlık Bakanlığı Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Yönergesi, <https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/31432,yonergeekcfb62d08-e140-4b4c-9193-6ee5d624b1e8pdf.pdf?>, Erişim Tarihi: 18.12.2020.
- Sayıştay Başkanlığı (2014), Performans Denetimi Rehberi, https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/mevzuat/Rehberler/Performans_Denetim_Rehberi.pdf; Erişim Tarihi: 11.11.2020.
- Staronova, Katarina (2017), Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. Survey Commissioned by the Slovak EU-Presidency. Bratislava: Government Office.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2018), Orta Vadeli Program 2019-2021, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019), On Birinci Kalkınma Planı, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara.

- Şeker, Ş. Abdullah (2019), Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi, (Editörler: Tekin Avaner, Recep Fedai), Türkiye'de Sağlık Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- TODAİE (2017), 2006 Yılı Faaliyet Raporu, <https://silo.tips/download/trkiye-ve-orta-dou-amme-dares-enstts-genel-mdrl>; Erişim Tarihi: 11.12.2020.
- Tozlu, Ahmet (2014), Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi, Ağustos, Yayın No: 2908.
- Uğuz, Eşki Hülya (2010), İngiliz Kamu Personel Yönetimine Genel Bir Bakış: Kamu Hizmetlerine Giriş, Performans Değerlendirme ve Disipline İlişkin Düzenlemeler, Sayıştay Dergisi, Sayı: 78, Ankara.
- US Department of Labor (2020), MOG Major Occupational Groups, <https://www.bls.gov/ncs/ocs/ocsm/comMOGADEF.htm>; (Erişim Tarihi: 01.12.2020).
- Uygun, Serdar Vural; Göküş, Mehmet (2020), "Kamuda Performans Yönetimi ve Kamu Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi" (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Uzun, Yaşar (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştay, Sayıştay Dergisi, 70. Sayı.
- Yıldız, Günay (2017), Gelişimi Üzerinden İşlevsel Bir Kamu Personel Rejimi, ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi 2(4), 31-52.

