

T.C.
SIİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
MALİYE BİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRKİYE’DE KAMU KURUMLARINDAKİ İSTİHDAM POLİTİKALARININ
DÖNÜŞÜMÜ: 1999-2020 DÖNEMİNE DAİR BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail YILDIRIM

Doç. Dr. Mehmet DAĞ

SIİRT-2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
KISALTMALAR.....	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
TABLolar DİZİNİ.....	XI
ÖN SÖZ	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. KAMU KURUMLARINDAKİ PERSONEL İSTİHDAM SİSTEMİ VE HİZMET ALANLARINA GÖRE PERSONEL DEĞERLENDİRME	4
1. 1. PERSONEL SİSTEMİNİN ANAYASAL DURUMU	4
1.1.1. Kamuya Girme Hakkı.....	4
1.1.2. Memur ve Diğer Kamu Görevlisi Kavramları.....	4
1.1.3. Kamu Yönetim Sisteminde Yasal Düzenlemeler ve Statüler	5
1.1.4. Kamu Kesiminde İstihdam Biçimleri	6
1.1.4.1. Kamu Görevlisi Kavramı ve Türleri.....	6
1.1.4.2. Devlet Memurları Kanunu'na Göre İstihdam Biçimleri.....	9
1.1.4.2.1. Memur.....	9
1.1.4.2.2. Diğer Kamu Görevlileri	13
1.1.4.2.3. İşçiler.....	19
1.2. FARKLI İSTİHDAM BİÇİMLERİNE GÖRE PERSONEL DEĞERLENDİRME	20
1.2.1. Memur Değerlendirmesi.....	20
1.2.1.1. Öğretim Elemanı Hizmetleri Sınıfı.....	21
1.2.1.2. Genel İdari Hizmetleri Sınıfı	21

1.2.1.3. Sağlık Hizmetleri Sınıfı	22
1.2.1.4. Yardımcı Hizmetleri Sınıfı	22
1.2.2. Sözleşmeli Personel Değerlendirmesi	22
1.2.2.1. KİT'lerde Çalışan Sözleşmeli Personelin Değerlendirilmesi	22
1.2.3. Geçici Personel Değerlendirmesi	23
1.2.4. İşçi Değerlendirmesi.....	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
2. PERSONEL DEĞERLENDİRME KAVRAMI, AMACI VE YÖNTEMLERİ.....	24
2.1. PERSONEL DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	24
2.2. PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN AMACI VE YARARLARI.....	27
2.2.1. Personel Değerlendirme Sisteminin Amacı.....	27
2.2.2. Personel Değerlendirmenin Personel Açısından Yararları	28
2.2.3. Personel Değerlendirmenin Örgüt Açısından Yararları	28
2.3. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	28
2.3.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri	28
2.3.1.1. En Yakın Üstün Yaptığı Değerlendirmeler.....	29
2.3.1.2. Grup Değerlendirme Yöntemleri	32
2.3.1.3. İş Arkadaşlarınca Değerlendirme:	32
2.3.1.4. Astlar Tarafından Değerlendirme	33
2.3.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri	33
2.3.2.1 Amaç ve Sonuçlarına göre Değerlendirme	33
2.3.2.2. Değerlendirme Merkezleri	33
2.4. PERSONEL DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	34
2.4.1 Değerlendirmede Ölçüt Sorunu	34
2.4.2. Değerlendirilecek Özellikler Sorunu	35

2.4.3. Değerlendirme Süresi Sorunu.....	35
2.4.4. Değerlendirici Sorunu.....	36
2.4.4.1. Ortalama Puan Verme Eğilimi.....	36
2.4.4.2. Hale Etkisi.....	36
2.4.4.3. En Son Davranış Etkisi	37
2.4.4.4. Kişiler Arası İlişkiler.....	38
2.4.4.5. Önyargılar	38
2.4.4.6. Aşırı Olumluluk ve olumsuzluk Eğilimi.....	38
2.4.5. Değerleme Sonuçlarının Astlara Bildirilip Bildirilmemesi	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	40
3.TÜRKİYE’DE PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	40
3.1. PERSONEL DEĞERLENDİRME	40
3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	40
3.3. PERFORMANS YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN RÖLÜ	42
3.4. TÜRKİYE’DE PERSONEL DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TARİHSEL SÜRECİ.....	44
3.4.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem	44
3.4.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	51
4. 657 SAYILI DMK’NUNA GÖRE KADRO, SINIFLANDIRMA, DERECE SİSTEMLERİ, MALİ VE ÖZLÜK HAKLAR.....	51
4.1. KADRO SİSTEMİNİN TANIMI.....	51
4.2. MEMURUN HİZMET SINIFLANDIRILMASI.....	51
4.2.1. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı.....	51
4.2.2. Teknik Hizmetler Sınıfı	51

4.2.3. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı.....	52
4.2.4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı	52
4.2.5. Avukatlık Hizmetleri Sınıfı	52
4.2.6. Din Hizmetleri Sınıfı	52
4.2.7. Emniyet Hizmetleri Sınıfı.....	52
4.2.8. Jandarma Hizmetleri Sınıfı.....	53
4.2.9. Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı	53
4.2.10. Yardımcı Hizmetler Sınıfı	53
4.2.11. Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı.....	53
4.2.12. Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı	53
4.3. DMK'YA GÖRE İLERLEME-YÜKSELME, KAMU YÖNETİM SİSTEMİNDE TERFİ DURUMU	54
4.3.1. Kademe İlerlemesi ve Derece Yükseltilmesi Sistemi.....	54
4.3.2. Kademe İlerlemesi	55
4.3.3 Derece Yükselmesi	55
4.3.4. Takdire Bağlı Yükselme (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 68/B)	55
4.4. KAMU DA ÇALIŞAN PERSONELİN MALİ VE ÖZLÜK HAKLARINA GENEL BAKIŞ	57
4.4.1. Dereceleme Sisteminin Gerekçeleri	60
4.4.2. Öğrenim Şartına Bağlı Olarak Bir Memurun Azami Yüксеlebilecekleri Derece	61
4.4.3. Öğrenim Şartına, Meslek Unvanına ya da Bazı İstisna Durumlara Göre Verilen İlave Derece ve Kademeler.....	63
4.4.3.1. Avukatlık Stajını Tamamlayanlara Kademe Verilmesi	63
4.4.3.2. Bazı Teknik Okul Mezunlarına Derece Verilmesi.....	63
4.4.3.3. Teknik Hizmetler Sınıfında Görev Almaları Kaydıyla.....	64

4.4.3.4. Bazı Sağlık Personeline Bir Derece Verilmesi	64
4.4.3.5. Hafızlara Bir Derece Verilmesi	64
4.4.3.6. Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeline İlave Derece Verilmesi	64
4.5. MEMURİYETTE İKEN ÜST ÖĞRENİMİ BİTİREN KİŞİ İÇİN EMSAL UYGULAMASI/EMSALE TAKILMA.....	65
4.6. KAMU GÖREVLİLERİNE YASAL DÜZENLEMELERLE VE TOPLU SÖZLEŞME İLE VERİLEN İLAVE BİR DERECE UYGULAMASI HAKKINDA GENEL DURUM	65
4.7. MEMURİYET DIŞINDA GEÇEN HİZMETLERİN MEMURİYETE SAYDIRILMASI	66
4.7.1. Teknik Hizmette Geçen Hizmetlerin Memuriyetten Sayılması.....	66
4.7.2. Sağlık Hizmetlerinde Geçen Hizmetlerin Memuriyetten Sayılması	66
4.7.3. Avukatlıkta Geçen Hizmetlerin Memuriyetten Sayılması.....	67
4.7.4. Yükselinebilecek Derecenin Üstünde Bir Dereceye Yükselme	67
4.8. MEMURUN SINIFI DIŞINDA VE DERECESİNİN ALTINDA ÇALIŞTIRILMAMASI.....	68
4.9. KAMU PERSONELİN MALİ/ ÖZLÜK HAKLAR VE SOSYAL YARDIMLAR KONUSU	68
4.9.1. Memurun Mali ve Sosyal Yardımları	68
4.9.1.1. Aylık Tutarın Hesaplanması, ...	69
4.9.1.2. 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna Göre Aylık Tutar Hesaplama ...	70
4.9.2. Diğer Tazminatlar	76
4.9.2.1. Makam Tazminatı	76
4.9.2.2. Temsil Tazminatı	76
4.9.2.3. Görev Tazminatı	77
4.9.2.4. Yabancı Dil Tazminatı.....	78
4.9.2.5. Ek Ödeme.....	79

4.9.2.6. Üniversitelerde İdari Görev Ödeneği.....	80
4.9.2.7. Geliştirme Ödeneği	80
4.9.2.8. Üniversitelerde Yükseköğretim Tazminatı	82
4.9.2.9. Akademik Teşvik Ödeneği	83
4.9.2.10. Üniversite Ödeneği	84
4.9.3. Memurlara Ödenen Sosyal Haklar.....	85
4.9.3.1. Aile Yardımı Ödeneği Hesaplanırken.....	85
4.9.3.2. Doğum Yardımı	86
4.9.3.3. Ölüm Yardımı	86
4.9.3.4. Yiyecek Yardımı.....	86
4.9.3.5 Giyecek Yardımı.....	87
4.9.4. Devlet Memurları Maaş Kaleminden Yapılan Kesintiler	87
4.9.4.1. 5434 sayılı Kanun Kapsamında Emeklilik Kesintisi	87
4.9.4.2. 5510 Sayılı Kanun Kapsamında Sigorta Primi Kesintisi.....	88
4.9.4.3. Memur Maaş Kalemlerinden Kesilen Gelir Vergisi	89
4.9.4.4. Memur Maaş Kalemlerinden Kesilen Damga Vergisi.....	90
4.9.4.5. Memur Maaş Kalemlerinden Kesilen Sendika Aidatı Tutarı Kesintisi	90
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	95
KAYNAKÇA	101

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****TÜRKİYEDE KAMU KURUMLARINDAKİ İSTİHDAM
POLİTİKALARININ DÖNÜŞÜMÜ: 1999-2020 DÖNEMİNE DAİR BİR
İNCELEME****İsmail YILDIRIM**

Kamuda çalışan personelin istihdam şekilleri ve mali hakları ile ilgili çalışma yapılmıştır. Kamuda istihdam edilen personelin sınıflandırma ve kadroya dayalı olarak özlük hakları hakkında nasıl bir iyileştirme yapılması gerektiği anlatılmıştır. Bunun yanında personel değerlendirmesi, bir örgütün gelecekteki özelliklerini ve performansını önemli ölçüde etkileyebilecek çok kriterli bir karar verme problemi olarak görülmektedir. Dolayısıyla kuruluşların insan gücünden en iyi şekilde yararlanabilmesi için personel seçiminin ve süreç içerisinde personel değerlendirmesinin uygun bir şekilde yapılması gerekir. Buradan hareketle, bu çalışmada, Türkiye’de kamu kurumlarındaki istihdam politikalarının dönüşümüne yönelik 1999-2020 dönemine dair bir inceleme yapmak amaçlanmıştır. Araştırmada doküman analizi kullanılmıştır. Araştırma sırasında ulaşılan bulgular dahilinde konuya yönelik olarak değerlendirme yapılmıştır. 657 sayılı Kanun kapsamında istihdam edilen personelin mali ve özlük, sosyal hakları ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Ayrıca kamuda istihdam edilen personelin merkezi bütçeye oranı hesaplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İstihdam, Personel Değerlendirme, Performans Değerlendirme, Mali ve Özlük Haklar

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

**TRANSFORMATION OF EMPLOYMENT POLICIES IN PUBLIC
INSTITUTIONS IN TURKEY: AN EXAMINATION ON THE PERIOD
BETWEEN THE YEARS 1999-2020**

İsmail YILDIRIM

This study is about the employment types and financial rights of the personnel working in the public sector. It is explained what kind of improvement should be made about the personal rights of the personnel who are employed in the public sector based on classification and cadre. In addition, personnel evaluation is seen as a multi-criteria decision-making problem that can significantly affect the future characteristics and performance of an organization. Therefore, in order for organizations to make the best use of manpower, personnel selection and personnel evaluation in the process must be done appropriately. From this point of view, in this study, it is aimed to make an examination of the period of 1999-2020 for the transformation of employment policies in public institutions in Turkey. Document analysis was used in the research. Within the scope of the findings obtained during the research, an evaluation was made regarding the subject. The financial, personal and social rights of the personnel employed within the scope of the Law No. 657 are explained in detail. In addition, the ratio of the personnel employed in the public sector to the central budget was calculated.

**Keywords: Employment, Personnel Evaluation, Performance Evaluation,
Financial and Personal Rights**

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHP	: Analitik Hiyerarşi Süreci
BKK	: Bakanlar Kurulu Kararı
GAIA	: Geometrical Analitic for Interactive
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
MSB	: Milli Savunma Bakanlığı
ÖSYM	: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TİS	: Toplu İş Sözleşmeleri
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
GİH	: Genel İdari Hizmetler Sınıfı
YH	: Yardımcı Hizmetler Sınıfı
ÖE	: Öğretim Elemanı Sınıfı
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
EYDM	: En Yüksek Devlet Memuru
CK	: Cumhurbaşkanlığı Kararı
KHA	: Kazanılmış Hak Aylığı
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil:1.1. Memuriyetin Kanunu'na Göre İstihdam Biçimleri.....	11
---	----



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Kamu Görevlisi Biçimleri ve Kapsama Dahil Olanlar	9
Tablo 3.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanla.....	43
Tablo 4.1. Memurların Derece/Kademe İlerlemesine Ait Gösterge Tablosu.....	57
Tablo 4.2. Memurların Unvan Bazında Girebilecekleri Ve Son Yükselebilecekleri Derece/Kademe	62
Tablo 4.3. Memurun Mali ve Sosyal Haklarının Gösterimi	69
Tablo 4.4. Bazı Kadroların Aylık Tutarlarını Gösterir Tablo	71
Tablo 4.5. Emeklilikte Ek Gösterge Tutarının 5434 Sayılı Kanun'un Ek 70. Maddesi Gereğince Yansıtma Oranı Tablosu.....	72
Tablo 4.6. Memurların Kıdem Yılı Esasına Göre Hesaplama Tablosu	73
Tablo 4.7. Memurların Yan Ödeme Tazminatı Hesaplama Tablosu	73
Tablo 4.8. Bazı Kadroların Özel Hizmet Tazminatı Hesaplama Tablosu.....	75
Tablo 4.9. Bazı Kadroların Makam Tazminatı Gösterge Rakamları	76
Tablo 4.10. Bazı Kadroların Temsil Tazminatı Göstergeleri.....	77
Tablo 4.11. Görev Tazminatı Göstergesi Rakamları	78
Tablo 4.12. Yabancı Dil Tazminatı Gösterge Rakamı.....	79
Tablo 4.13. Bazı Kadroların Ek Ödeme Oranları	80
Tablo 4.14. Bazı Kadroların İdari Görev Ödeneği Oranları	80
Tablo 4.15. İl/İlçelere Göre Geliştirme Ödeneği Oranı Tablosu	81
Tablo 4.16. Bazı Kadroların Üniversite Ödeneği Tazminat Oranları	84
Tablo 4.17. 5434 Sayılı Kanuna Göre Maaş Hesaplama	88
Tablo 4.18. 5510 Sayılı Kanuna Göre Maaş Hesaplama	89
Tablo 4.19. 2023 Yılı Gelir Vergisi Kesinti Oranları ve Tutarı.....	89
Tablo 4.20. 2023 Yılı Kamu Da İstihdam Edilen Personel Sayısı.....	92
Tablo 4.21. 2023 Yılı İtibariyle Personel Giderlerinin Toplam Merkezi Bütçeye Oranı	93

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim sırasında desteğini esirgemeyen ve tez araştırmasının bütün süreçlerinde sabır ve özveriyle yol gösteren, katkı sunan değerli hocam Doç. Dr. Mehmet DAĞ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatımın bütün evrelerinde desteği ile her zaman yanımda olan ve başarılarımla benden daha mutlu olacağına inandığım eşim Büşra YILDIRIM'a teşekkür eder, kendilerine ayırmam gereken zamanı tezimi yazmakta kullandığım için kızım Yüstra YILDIRIM ve oğlum Osman Tuğra YILDIRIM'dan af diliyor ve onları çok seviyorum.

Ayrıca bu zor süreçte bilgi birikimiyle yol gösterici olan ve geleceğime ışık tutan Son (Efsane) Devlet Personel Başkanı Enes POLAT hocama her zaman teşekkürü borç bilirim.

SIİRT-2023**İsmail****YILDIRIM**

GİRİŞ

Ülkemizde içerisinde en çok çalışan bulunduran kanun 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. Kamu personelinin, birincil hedefi kamu hizmetinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesidir. Bu hizmetler yerine getirilirken kamu hizmetinin aksamaması için ihtiyaca binaen bazı unvan, sınıf ve branş ayırımına gidilmiştir. Memuriyete alımlarda bazı genel ve özel şartlar getirilerek doğru işe doğru personel kullanılması düşünüldüğünden farklı yollar izlendiği görülmektedir. Diğer yandan istihdam edilen personelin beceri ve işe yatkınlığını ölçmek amacıyla farklı atama yöntemleri denenmiştir. Bunların yanında kamuda çalışan personelin günümüz ekonomik ve sosyal şartlarına uygun hale getirmek amacıyla mali ve özlük haklarında günümüz şartlarına uygun hale getirmek için düzenlemeler olmuştur. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesinde de belirtildiği gibi kamudaki iş ve işlemler memurlar, sözleşmeli personel, geçici işçi ve işçiler tarafından yürütülmektedir. Kamuda yer alan diğer istihdam türleri olarak bilinen geçici personel, sözleşmeli personel ve işçiler hakkında günümüzde değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Kamu sisteminin öncelikli hedefi kamu hizmetinin sorunsuz olarak yerine getirilmesidir. Bu sebeple özel sektörden ayrılan kamu yönetimi ve sisteminin omurgasını oluşturan sevk ve idare, planlama, teşkilatlanma, denetim gibi hizmetler ve halk ile ilişkileri düzenleyen kamu personelidir. Anayasada yer alan diğer kamu görevlileri, personel sistemi özel yasalara dayanan Türk Silahlı Kuvvetleri görevlileri, hâkim ve savcılar ile üniversitede görev yapan öğretim üyelerinde oluşmaktadır. Bu çalışmada “farklı hizmet alanı” terimi çalışma alanı nedeniyle özel yasalara tabi olan bu kurum ve kuruluşların personelini içermektedir. 657 sayılı DMK'ye tabi olarak bütün istihdam şekilleri ile anılan kanunun kapsamında yer almayan ve farklı hizmet dallarında görev yapan personelin değerlendirmesi yönünden inceleme yapılması planlanmaktadır.

İnsan sermayesi, teknolojiye ilerde olan şirketlerinin bilgi ekonomisindeki rekabet üstünlüklerinin devamı için temel taşlardan birisidir. Personel istihdamı ve personelin seçimi, görev yapanların kalitesini direkt etkilemektedir. Bu sebeple, insan kaynakları yönetimi planlanırken kurum veya

kuruluşların personel seçiminde daha iyi kararlar verilmesine yardımcı olmak için öz geçmiş, sözlü ya da yazılı mülakatlar, değerlendirme, iş bilgisi, bilişsel ve kişilik testleri gibi çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Gerçekte, mevcut seçim yaklaşımları, statik özelliklerine dayalı olarak belirli görevler ve görevler aracılığıyla tanımlanan iş ve iş analizine odaklanır. Bununla birlikte, ileri teknoloji endüstrisindeki bilgi çalışanlarının değişen doğası nedeniyle, işler, özellikle yönetim seviyesindeki işler için kolayca tanımlanamaz. Dünyada küreselleşme ve teknolojiye bağımlılık arttıkça, sürekli olarak yeni işler yaratılırken, işlevler arası görevler de artar. Yüksek teknoloji şirketlerinde personel kalitesi gereksinimleri giderek katılaşırken, bu şirketlerde iş süreçleri çeşitleniyor ve karmaşılaşıyor. Böylece, statik iş özelliklerine dayalı olarak geliştirilen geleneksel personel seçim yaklaşımları artık yeterli olmayacaktır. Doğru işler için doğru işleri yapacak doğru insanları bulmak için etkili seçim yaklaşımları geliştirmek çok önemlidir.

Kurum ve kuruluşların en önemli hedefi, daha yüksek personel verimliliği ve dolayısıyla daha büyük bir finansal kâr elde etmektir. Etkinlik, verimlilik, ürün kalitesi, takım çalışması, yenilikler, yaratıcılık ve nihai finansal etkiler gibi organizasyon fonksiyonunun birçok önemli göstergesi personele bağlıdır. Ancak, günümüzde kuruluşlar dinamik ve oldukça değişken çevre ile başa çıkmaya çalışmaktadır. Çevredeki sık değişiklikler, özellikle durgunluk ve krizler, çoğu zaman kuruluşların faaliyetlerinde düşüşe neden olmaktadır. Bu değişiklikler örgütsel küçülmeye ve hatta örgütsel kapanmaya neden olabilir. Ancak kuruluşlar en iyi çalışanları elde tutmaya ve fazla insan gücünü işten çıkarmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, bu küçülme sürecinin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu aşîkârdır.

Personel değerlendirme ve seçimi, işletmeler için çok önemli bir faaliyettir. Çünkü faaliyetlerin çoğu, doğru kişinin çalışmasını gerektirmektedir. Günümüz bilgi ekonomileri çağında işletmeler yetenekli personellerin varlığına bağlıdır. İşletme içerisinde yanlış pozisyonadaki kişi ise verimliliği ve etkinliği azaltacaktır. Bu yüzden, personellerin yaptığı bir işe uyarlamanın çok zaman ve paraya mal olduğunu söylenebilir.

Personel değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Rekabetçi pazarlarda, bir şirketin personeli, şirketin

gelecekteki gelişiminde çok önemli bir rol oynayabilir. Başka bir deyişle, personelin yeteneği bir şirketin en büyük varlığı olabilir. Bu nedenle personel alımı herhangi bir şirketin iş geliştirmesi için önemlidir. Doğru insanları doğru pozisyonlara yerleştirmek, bir şirket üzerinde çalışan devir hızını azaltmak, verimlilik ve üretkenliği artırmak ve müşteri memnuniyetini artırmak gibi birçok olumlu etki yaratabilir. Alternatif olarak, israf ve diğer olumsuz etkiler, kötü işe alma kararlarından kaynaklanabildiğini göstermektedir.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, kamu kurumlarındaki personel istihdam sistemi ve hizmet alanlarına göre personel değerlendirme kavramı tanımlanarak, bu sistemin ve kavramın amacı, yöntemleri ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca personel istihdam türleri, personel değerlendirmenin yararları ve personel değerlendirme sırasında karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, öncelikle personel değerlendirmesi ve performans değerlendirmesi ele alınarak performans yönetiminde performans yöntemlerinin rolü detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde, Türkiye’de personel değerlendirme sürecinin tarihsel olarak gelişim sürecinden bahsedilmiştir. Türkiye’de farklı istihdam türlerinden ve bunların istihdam edilme şekilleri değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yer alan, memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi değerlendirmesi açıklanmıştır.

Bunların yanında memurun hangi sınıfta, unvan da görev yapıyor ise memurun emeğinin karşılığı olarak almış olduğu bir ücret vardır. Kamuda çalışan personelin mali ve özlük hakları ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise memurların kadro, sınıflandırma, dereceleme sistemleri, mali ve özlük hakları üzerine ayrıntılı olarak bir açıklamaya yer verilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi olarak çalışan personelin yasal hak ve sorumluluklarının yanında unvan, sınıf bazında kendilerine kanunca tanınan mali ve özlük haklardan bahsedilmiştir. Ayrıca memura ödenen maaş kalemleri tutarının nasıl belirlendiği ve maaş kalemlerinde gelir unsurunun nelerden oluştuğu, gider unsurları ve kesinti tutarlarının nasıl hesaplanması gerektiği tablo ve şekillerle anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAMU KURUMLARINDAKİ PERSONEL İSTİHDAM SİSTEMİ VE HİZMET ALANLARINA GÖRE PERSONEL DEĞERLENDİRME

1. 1. PERSONEL SİSTEMİNİN ANAYASAL DURUMU

Kamudaki personel işleyişi, Anayasada belirtilen maddeler olmak üzere, kanun ile kanun hükmünde kararnameler, Cumhurbaşkanlığı kararları veya kararnameleri, yönetmelikler, usul ve esaslar, kamu görevlileri hakem kurulu kararlarına ve toplu sözleşme gibi mevzuatta yer alan konulardan oluşmaktadır.

1.1.1. Kamuya Girme Hakkı

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına göre kamuya girme hakkı 70. maddede belirtilmiştir. Her Türk vatandaşı kamu hizmetine girme hakkına sahiptir. Bu hak kanun ile koruma altına alınmıştır.

1.1.2. Memur ve Diğer Kamu Görevlisi Kavramları

Anayasada “kamu görevlileri” ile ilgili temel hükümler, 128. ve 129. maddelerinde düzenlenmiştir. Anılan yasanın 128. maddesinde aşağıda belirtilen;

“Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.

Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir. Ancak, malî ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır.

Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir.” hükümleri yer almaktadır.

Kamuda çalışan memurun kim olduğu belirtilmiştir. Herhangi bir kamu kurum veya kuruluş kapsamında olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na bağlı olarak vazifesini yerine getiren kamu görevlileri “memurlar” olarak tanımlanır.

Kamu literatüründe “diğer kamu görevlisi” olarak aşağıda yer verilen kanunlara tabi olarak çalışanların kabul görüldüğünü varsayabiliriz.

- 926 sayılı TSK Kanunu'nu kapsamında olan olan Astsubaylar ve subaylar,
- 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu'na tabi hakim ve savcılar,
- 2914 sayılı Kanunu'na tabi öğretim elemanları.

Anayasa'nın "kamu görevlileri" tabirine ek olarak "diğer memurlar" ibaresini de kullanmak zorunda olmasının nedeni kısmen "kamu görevlileri" teriminin anlamında ve "tarihsel kökenlerinde" yatmaktadır.

Nitekim kelime olarak "memur", "emredilen", "hiyerarşik düzlemde", "sorumlu" gibi anlamlara da gelmektedir.

Osmanlıda da devlet yapısında oluşturulan sınıflara bakıldığında da günümüzde yer alan personel sınıflarıyla örtüştüğünü görmek mümkündür;

- İlmiye sınıfı: 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu'na göre görev yapan hakim ve savcılar ile 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personeli Kanunu'na göre görev yapan öğretmenler.
- Kalemiye sınıfı: Günümüz bürokrasi ve memurlar olarak,
- Seyfiye sınıfı: Günümüz 926 sayılı TSK Kanunu'na tabi olarak görev yapan kişileri kapsamaktadır.

1.1.3. Kamu Yönetim Sisteminde Yasal Düzenlemeler ve Statüler

Kamu hizmeti sistemini yöneten ve izleyen birçok yasa vardır.

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu
- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu
- 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu
- 6245 sayılı Harcırah Kanunu
- 4688 sayılı Kanun
- 3269 sayılı Uzman Erbaş Kanunu
- 3466 sayılı Uzman Jandarma Kanunu
- 375 sayılı KHK

1.1.4. Kamu Kesiminde İstihdam Biçimleri

“Kamu görevlileri, kamu yönetim sisteminde insan unsurlarını oluşturmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları üstlendikleri kamu hizmetlerini yerine getirebilmek adına farklı özelliklere sahip personel bulundurmak zorundadırlar. Kamu görevlisi yerine zaman zaman kamu personeli kavramı da kullanılmaktadır. Kamusal işlerin devam ettirilmesi için işe alınan ve işlerde çalıştırılan insan gücü kamu personeli olarak tanımlanmaktadır.” (Örnek, 1998: 198).

Kamu yönetiminin insan unsurunu oluşturan kamu görevlilerinin hukuksal durumlarının incelenmesi, hizmete uygun kişilerin istihdam edilmesi ve etkin bir biçimde kullanılması hem personel yönetiminin hem de yönetimi hukukunun çok önemli konuları arasında yer almaktadır. Yönetim hukuku alanında yazılan kitaplarda yönetimin hareket araçları başlığı altında kamu görevlileri ve kamu malları başlıkları incelenmektedir. Yönetimin kamu hizmetlerini yerine getirebilmesi için gereken taşınır ve taşınmaz mallar maddi öge, kamu görevlileri ise insan ögesi olarak nitelendirilmektedir. Kamu hizmetlerinin başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için insan ögesinin nitelik ve nicelik yönünden yeterli olması gerekir. Kamu yönetimi içerisinde bulunan örgütleri, dolduracak, onu harekete geçirecek birer soyut varlık olan kamu tüzel kişilerine yaşam ve irade kazandıracak olan gerçek kişilerdir. Yönetimin örgütlenmesini, kamu hizmetlerinin hukuksal yapısı insan vücudunun yapısına, iskeletine benzetilirse, personel de bu vücudun hareketini, yaşamını sağlayan sinir ve kan mekanizması durumundadır (Gözübüyük, 2002: 171; Günday, 2002: 503).

657 sayılı Kanun’un “Çalışma Şekilleri” başlıklı 4. maddesinde kamu hizmetlerinin memurlar, sözleşmeli işçiler, geçici işçiler ve sürekli işçiler tarafından yürütüleceği sayılmıştır. Burada belirtilen dördüncü istihdam türünde işçi çalıştırılamayacağını beyan etmiştir. Bunlardan işçiler 4857 sayılı İş Kanunu’na tabidir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, esasen sadece memurluğu temel istihdam biçimi, sözleşmeli personel ve geçici personeli ise istisnai durumlarda başvurulması gereken istihdam biçimleri olarak düzenlemiştir.

1.1.4.1. Kamu Görevlisi Kavramı ve Türleri

Türkiye mevzuatında kamu görevlisine yönelik açık bir şekilde tanım yapılmıştır. Yönetim hukuku ve kamu personel yönetimi alanlarında yazılan kitaplarda, genel olarak kamu görevlisi kavramı dar açıdan ve geniş açıdan bakılarak iki anlamda tanımlanmaktadır. Gözler (2003) ise, ikili sınıflandırmadan farklı olarak dörtlü bir sınıflandırma yapma yolunu tercih etmiştir. Buna göre, kamu görevlisi kavramı, geniş anlamda, en geniş anlamda, dar anlamda ve en dar

anlamda olacak şekilde tanımlanmıştır.

“Bu konuda kavramsal açıdan çok değişik isimlendirmelere rastlanabilmektedir: “kamu personeli”, “kamu görevlisi”, “kamu hizmeti görevlileri”, “devlet personeli”, “devlet görevlisi”, “bürokrat”, “memur”, “işgören”, “kamu çalışanı”, “kamu emekçisi”. Kamu personeli ve kamu görevlisi kavramları Güler (2005) tarafından yapılmıştır. Yazara göre kamu personeli kavramı, kamu personeli kavramını seçimle değil sadece atama ile göreve gelenleri kapsayan bir kavram olduğunu ve işçi olarak istihdam edilenler de dahil olmak üzere kamuda istihdam edilenlerin bütününe kapsayan bir kavram olduğu belirtmektedir. Kamu personeli kavramı ise kamu gücünü kullanan bakan, belediye başkanı, belediye meclisi üyesi, mahalli meclis üyesi ile kamu kurumlarında memur, memur, sözleşmeli gibi çalışanları kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Kamu Yönetimi Sözlüğü’nde “kamu ajanı” ve “kamu görevlisi” kavramları ayrı ayrı tanımlanmıştır. Burada, kamu ajanı, kamu yönetiminde, özellikle seçimle gelinen konumlarda görev yapan, memur, sözleşmeli personel gibi başka kamu görevlisi tanımlarına girmeyen geniş anlamda kamu görevlisi olarak tanımlanmıştır. Anayasa Mahkemesi kararına atıfta bulunularak, örneğin belediye meclisi üyeleri ile il genel meclis üyelerinin, “hizmet kadrosuna sürekli biçimde girmiş ve onunla kaynaşmış olmadıkları, kamu hizmetlerine geçici ve arazi katıldıkları, örgüt içinde ve aralarında hiyerarşi bağı bulunmadığı, üstlendikleri kamu hizmetleri dışında varlıklarını, iş ve mesleklerindeki yerlerini korudukları, kamu hizmetlerinin gerektirdiği alan ve ölçülerde uzmanlaşmadıkları için” memur ya da kamu görevlisi sayılamayacakları ve bunların kamusal ajan olarak nitelendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Kamu görevlisi ise, kamu yönetiminde çalışan, kamu görevi yapan kişi, memur olarak tanımlanmaktadır. Personel hukukuna ilişkin mevzuatta “memurlar ve diğer kamu görevlileri” ifadesi kullanılmaktadır. Bu nedenle, kamu görevlisi kavramının bünyesine memur statüsünde çalışanlar öncelikli olarak yer almaktadır. Memur dışında kalan kamu görevlilerinden ise, biri dar (yargıçlar, üniversite öğretim üyeleri gibi kendilerine

has özel yasalara sahip olanlar) diğeri geniş anlamda (devlet ve diğerk kamu tüzeli kişilerinde idari sözleşme ile çalışanlar) iki tür personel anlaşılmaktadır (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998; 127).

Başka bir tanımda ise Akgüner (1992), kamu görevlileri, kamu yönetimi içinde bir kuruluşa ya da kuruma bağılı olarak çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Kamu içerisinde yer alan tüm personeller geniş anlamda kamu görevlisi olarak ifade edilirken, Anayasanın 128'inci maddesinde belirtildiğı gibi, kamu kurum ve kuruluşlarının genel yönetim esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiğı aslı ve sürekli görevleri yürüten kişiler ise dar anlamda kamu görevlisi sayılırlar ibaresi yer almaktadır. Bir başka yazar Giritli vd., (2015)'e göre ise, kamu yönetimine giren kişileri, "hükümet ve idare edenler" ve "ajanlar" olarak iki gruba ayırmaktadır. Başta seçmenler olmak üzere, TBMM üyeleri ve bakanlar gibi, genel ve siyasi nitelikte direktifler vermek ve denetlemekle yükümlü olan, siyasi gücü ve egemenliğı elinde bulunduranlar bu gruba dahildir. Ajanlar ise, hükümet eden ve yönetenlere tabi olan, onların uzman yardımcıları olan, kamu hizmetlerinin başarılması ve yönetimin işlenmesi için fiilen çalışanlardır (vali, belediye başkanı, belediye ve il genel meclis üyeleri, yargıçlar, öğretmenler, subaylar, zabıta ve fen memurları). Hükümet edenler, ülkenin gereksinimlerini, ajanların yetkilerini, izleyecekleri ve uygulayacakları yöntemleri, kullanacakları araçları belirleme yetkisine sahiptir. Kamu görevlileri (kamu ajanı) hükümet edenlerden farklı, hükümet edenlerin yönetim ve denetimi altında, sürekli veya geçici, ücretli veya ücretsiz, her ne biçimde olursa olsun, kamu hizmetlerinin yürütülmesine katılan kişiler, ajanlardır. Memurlar ise ajanların özel bir çeşidi olup, onların sınırlı bir kısmını oluşturur. Her memur bir ajandır, fakat her ajan bir memur değildir.

"Kamu görevlisi kavramı en geniş anlamda, Gözler tarafından yukarıda da belirtildiğı gibi, en geniş, geniş, dar ve en dar olmak üzere dört değişik şekilde sınıflandırılmaktadır. Kamu görevlileri, en geniş anlamıyla, hem Devlet hem de diğerk kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen, kamu ve özel hukuka tabi kişilerdir. Geniş anlamda ise, kamu kesiminde görev yapan atama veya seçimle göreve gelen ve kamu hukukuna bağılı olan kişiler olarak

tanımlamaktadır. Bu tanımlama içerisine, Cumhurbaşkanı, Bakanlar, Milletvekilleri, il ve belediye meclis üyeleri, atama ile göreve gelen memur ve sözleşmeli personeller yer almaktadır” (Kayar, 2008: 30-31).

Kamu görevlisi kavramının dar anlamda yapılan tanımına bakıldığında bu kavram, memurlar ve sözleşmeli personelleri kapsamına almaktadır. Seçimle gelenler bu tanım içerisinde yer almamaktadır. Kamu görevlisi kavramına en dar anlamıyla ele aldığımızda sadece memurları kapsadığını görmekteyiz. Gözler (2003)’e göre, dar anlamda kamu görevlisi, bir kamu tüzel kişisi tarafından bir kamu hukuku bağıyla istihdam edilen görevlilerdir. Bu tanımdan yola çıkarak bir görevlinin kamu görevlisi sayılabilmesi için aşağıda belirtilen üç koşulun tamamının birlikte taşınması gerekir:

- Bir kamu tüzel kişisine bağlı olma koşulu,
- İstihdam edilme şartı,
- Kamu tüzel kişisine bir kamu hukuku bağı ile bağlı olma koşuludur.

Aşağıdaki tablo 1.1.’de kamu görevlisi tanımını içerisinde yer alan türler ve bu kapsama giren kişiler gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Kamu görevlisi biçimleri ve kapsama dahil olanlar

Kamu Görevlisi Biçimi	Kapsamına Dahil Olanlar
En Geniş Anlamda	-Atama ve Seçim ile Gelenler -İşçiler
Geniş Anlamda	-Atama ve Seçim ile Gelenler
Dar Anlamda	-Memurlar ve Sözleşmeli Personeller
En Dar Anlamda	-Devlet Memurları

Kaynak: (Kayar, 2008: 30)

1.1.4.2. Devlet Memurları Kanunu’na Göre İstihdam Biçimleri

657 sayılı Kanun, memur, sözleşmeli ve geçici personel olarak üçlü bir istihdam benimsemiş ve işçilerin ayrı bir kanuna tabi olduklarını belirtmiştir. Aşağıda bunlar ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1.1.4.2.1. Memur

“Arapça kökenli bir kelime olan “me’mur”, görevli, “işyar” anlamına gelmektedir. Memur, yine Arapça olan “emr” kökünden

türetilmiş olup, “Devlet hizmetinde aylıkla çalışan kimse, görevli, yükümlü” “emir almış, görevli, yükümlü” anlamına gelen bir kelimedir. Çoğulu “memurin”dir. Aynı zamanda, “Devlet hizmetini bir meslek olarak benimsemiş kişilerin ortak adı” ve kamu kesiminde “asli ve sürekli bir kamu hizmetini genel idare esaslarına göre yürütmek üzere atanmış” olan, bu hizmeti karşılığı aylık, ücret veya ödenek alan, nitelikleri, hakları, yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri yasalarla düzenlenmiş kişidir” (Kayar, 2008: 38).

Memur terimi günümüzde, yerleşik olarak kamu kesiminde çalışanların yalnızca bir bölümünü oluşturan devlet memurlarına hitap edilen ve bu nedenle de sözlük anlamının üstünde bir anlama geçmiştir (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998: 164). Memur kavramının sahip olduğu özellikler itibariyle ülkeler arasında farklı bir şekilde tanımlandığı için hukuksal yönden standart bir tanımını öne sürülememektedir. Dolayısıyla memurun zaman ve mekân fark etmeksizin belli bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Ancak, memur kavramının genel olarak kabul görülen iki temel unsuru olduğu da söylenebilir: Bunlardan birincisi, kamu hizmeti ve sürekli olarak yönetim kadroları yer alırken ikincisi ise, yönetim hiyerarşisi içinde kaynaşmaktır. Türkiye’de bile memur kavramı, Anayasa, 657 sayılı Kanun ve TCK açısından ayrı ayrı tanımlanmaktadır.

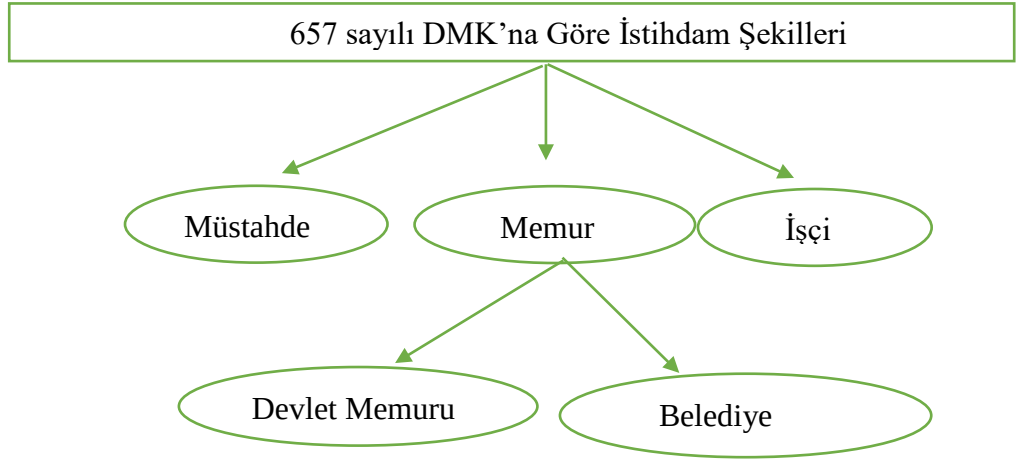
1924 Anayasası “memurin” başlığı altında 92. ve 93. maddeleri arasında memurlara ilişkin düzenlemeler getirmiştir. Liberal kamu personel sistemine ilişkin olan bu düzenlemeler, 1876 Kanun-i Esasisi’nin konuya ilişkin düzenlemeleri ile benzerlik taşımaktadır (Aslan, 2005: 247). Buna göre, siyasal haklara sahip olan her Türk, ehliyet ve hak kazanması durumuna göre, memur olarak istihdam olunabilirler (m.92). Bütün memurların nitelikleri, hakları, görevleri, maaş ve ödenekleri ve azilleri ve yükselme ve ilerlemeleri özel kanunla düzenlenir (m.93). Ayrıca, kanuna aykırı emirlere uyan memurun sorumluluğu söz konusu olur (m.94).

“1926 tarih ve 788 sayılı Memurin Kanunu Cumhuriyet tarihinin ilk personel kanunu sayılmaktadır. Bu kanunda, kamu görevlilerini memur ve müstahdemler olarak iki başlık altında incelenmiştir. Memurlar da Büyük Millet Meclisi’nin 1928 tarih ve 428 sayılı “tefsiri” 33 ile “Devlet Memuru” ve 788 sayılı Kanun’a değil önce 1931 tarihli “Belediye Memur ve Müstahdemleri Hakkında

Nizamname”ye, sonra da 1943 tarihli “Belediye Memur ve Müstahdemleri Nizamnamesi”ne bağlı olan “Belediye Memuru” olarak ikiye ayrılmıştır. Danıştay’da 1938 yılında verdiği bir kararda, belediye sıhhi memurlarının devlet memuru sayılmaları konusunda “Kesinlik kazanan yargısal kararların uygulanmasını zorunlu olduğu ve belediye memurlarını, Memurin Kanununun kapsamındaki devlet memurlarından saymaya olanak görülmediği” görüşünü dile getirmiştir” (Kayar, 2008: 40).

1965 tarih ve 657 sayılı Kanun'un bazı hükümlerinde değişiklik yapan 31 Temmuz 1970 tarih ve 1327 sayılı Kanun ile memur-şehir memuru ayrımı sona ermiştir. Buna rağmen 1943 tarihli nizamname 1994 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. Yaklaşık 50 yıl süren bu karmaşa 30 Mayıs 1974 tarih ve 12 sayılı K.H.K. ile kısmen, 26.11.1975 gün 7/1986 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile de sürekli ve geçici işçilerin dışındaki belediye personelinin 657 sayılı Kanun’a göre istihdam edilmesine karar verilerek sorun çözümlenmiştir. Aşağıdaki şekil 1.1.’de Memurin Kanunu’na göre istihdam biçimleri gösterilmektedir.

Şekil:1.1. Memuriyetin kanununa göre istihdam biçimleri



788 sayılı Kanun, memuru “kendisine devlet hizmeti tevdi olunan ve sicil-i mahsusunda mukayyet olarak umumi veya hususi bütçelerden maaş alan kimse” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan hareket edersek memurun dört özelliği dikkat çekmektedir (Gözübüyük, 2001:70).

- Memur kendisine bir amme hizmeti tevdi edilen kimsedir

- Memur, memurluk siciline kayıtlı olmalıdır.
- Memur, “umumi veyahut hususi bütçelerden maaş alan kimsedir.
- Memur, ücretle çalıştırılan müstahdemlerden farklı olarak “maaş alan kimsedir.

1965-1974 dönemi Türkiye’de kamu kesiminde istihdam biçimleri Memur (Kapsam dışı: Hâkim ve Savcılar, TSK Mensupları, Öğretim Elemanları, Belediye ve İl Özel İdaresi Memurları), Sözleşmeli Personel ve Yevmiyeli Personel şeklinde yapılmaktadır. 1982 Anayasasının 128. maddesinde anayasal bir memur tanımı yapılmamıştır. 657 sayılı Kanun ise 4. maddesinde memur tanımını yapmıştır. Buna göre, “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler” memur kabul edilmektedir. Başka kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli olanlar da memur sayılmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak 657 sayılı Kanun ile getirilen memur tanımının unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Memur, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde çalışan kişidir;
- Memur, genel yönetim esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen kişidir;
- Memurun gördüğü hizmet, “asli ve sürekli kamu hizmetleri” niteliğindedir.

1974 sonrası dönemde Türkiye’de kamu kesiminde istihdam biçimleri memur, diğer kamu görevlileri ve işçi olarak üçe ayrılmaktadır. Diğer kamu görevlileri kendi içerisinde sözleşmeli personel ve geçici personel olarak ikiye ayrılmaktadır. Sözleşmeli personeller ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- 657 sayılı Kanunun 4/B’ye tabi olanlar,
- Özel kanunlara tabi olanlar (3056, 4678, 4924),
- Yerel yönetimler (5302, 5393),
- KİT’lerde 399 KHK’lılar şeklinde sınıflandırılmıştır.

Türk Ceza Kanunu’na göre memur: “5237 sayılı Türk Ceza Kanunu “Tanımlar” kenar başlıklı 6. maddesinin 1-c fıkrasına göre,

Ceza Kanunlarının uygulanmasında, “Kamu görevlisi deyiminden; kamusal faali¹etin yürütülmesine atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişi” anlaşılır demiştir. Görüldüğü gibi, TCK kamu görevlisi kavramını son derece geniş anlamda yorumlamıştır. Buna göre, kamu görevlerine atama ile gelen memurlar, sözleşme ile gelenler, seçilme yoluyla gelenler (milletvekili, belediye başkanı, il genel meclisi üyesi, belediye meclisi üyesi, muhtar vs.), herhangi bir surette gelenler (dışarıdan atanan bakanlar) ve süreli veya geçici olarak katılanlar kamu görevlisi sayılmaktadır. Ceza hukuku bakımından gerekli olan geniş anlamda getirilen kamu görevlisi tanımının, yönetim hukuku ve personel hukuku bakımından “ne gereği ve ne de yararı” vardır. Ceza hukukundaki tanımlama personel hukuku bakımından geçersizdir. TCK’na göre, hukuksal bir işlem yaparak, kamusal yetki kullanan ya da bu yetkiye kamu hukuku yöntemlerine uygun olarak katılanlar memur kabul edilmektedir” (Günday, 2002: 503).

1.1.4.2.2. Diğer Kamu Görevlileri

“1982 Anayasası, “kamu görevlisi” veya “diğer kamu görevlisi” terimlerini tanımlamamıştır. 1961 Anayasasında “diğer kamu görevlileri” tabirine yer verilmemiştir. Ancak, 1982 Anayasası’nda memurların personel yönetimine getirilen bir kavram olduğu bilinmektedir. 657 sayılı Kanun’un kamuda istihdam biçimlerini sıralayan 4. maddesi, memurlara ek olarak sözleşmeli, geçici işçi ve mavi yakalı işçileri de saymaktadır. Bunlardan işçiler, 657 sayılı Kanun’a değil, özel hukuk hükümlerine tabi kılınmıştır. Anayasada belirtilen diğer kamu görevlileri kavramı içerisinde sözleşmeli personel ve geçici personel kavramları yer almaktadır” (Gözler, 2003: 603; Giritli vd., 2015: 410)

Sözleşmeli Personel: “1982 Anayasasında açıkça sözleşmeli personele ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır. Anayasa, memur ve diğer kamu görevlileri derken, diğer kamu görevlilerinin hangi kişilerden meydana geldiği konusunda açıklama getirmemiştir. 657 sayılı Kanun’da ise, memurlar dışında sözleşmeli personel ve geçici personel olmak üzere istihdam şeklinin iki şekilde yapıldığını göstermektedir. Kanunda yer alan bu iki istihdam şekli Anayasa’da diğer kamu görevlileri olarak bilinen istihdam konusunu oluşturmaktadır.

Anayasada diğer kamu görevlileri altında yer alan sözleşmeli personel istisnai işler olarak bilinen ve özel bir uzmanlık gerektirmeyen işlerde istihdam edilen personellerdir. Sözleşmeli personel, kamu hizmetlerinde yer almak veya yer aldıktan sonra çıkmak konusunda kişinin isteğine bağlı olmasına rağmen çalışma koşullarında ve ücret hususunda bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca, özel kesim personeli gibi geniş takdir yetkisi de bulunmamaktadır. Bu nedenle sözleşmeli personelin istihdam edilmesi, yönetimce asli değil istisnai istihdam biçimi içerisinde yer almaktadır. Bu personellerin

sahip oldukları statü, 1980 sonrası dönemde öne çıkmıştır. Daha sonra, kamuda bu personeller istisnai bir istihdam biçiminden çıkarak sürekli istihdam biçimini almıştır. 1980 yılında kamu yönetiminde istihdam edilen tüm kamu personeli içerisinde sözleşmeli personel statüsünde istihdam edilenlerin oranının %0,2 olması (4.416/1.916.317) bu tarihe kadar sözleşmeliliğin gerçekten kanunun ruhuna uygun olarak istisnai bir istihdam biçimini koruduğu görülmektedir. 1984-1990 döneminde KİT'lerdeki sözleşmeli sayısı 674'den 250 bine çıkarken, memur sayısı 250 binden 30 bine düşmüştür.” (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998; 225; Karahanoğulları, 2002: 160; Aslan, 2005: 334).

Sözleşmeli personelin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kayar, 2008: 44-45);

- Memur ve işçi statüsünde olmayan kamu görevlisidir,
- Belirli sürelerle yenilenen (1-2 yıl) sözleşmelerle çalışır,
- Sözleşme sürelerinin bitmeden bir ay önce personele bildirilerek fesih işlemi gerçekleştirilebilir,
- Yönetim personelin sözleşmesinin gerekçeli kararı bildirmek şartıyla istediği zaman feshedebilir,
- Emeklilik sistemleri açısından genel olarak Sosyal Güvenlik Kurumuna bağlı olup, kurumsal sözleşmeliler 5434 sayılı Kanun'a tabidirler,
- Sözleşmede belirtilen görev yeri ve görev dışında çalıştırılmazlar,
- Kazanç getirici başka bir işte çalışamazlar,
- Memurlar Türkiye'de kamu kesiminde istihdam biçimleri ile aynı koşullarda ücretli yıllık izin hakkına sahiptirler (20 gün, 30 gün),
- Doğum, süt ve evlilik izinleri vardır,
- Yılda en fazla 30 gün ücretli hastalık izni verilir,
- Ücretleri her ayın başında ödenir,
- Sözleşmeli olmak isteyenlerin, genel ve özel koşulları taşımaları ve açılacak sınavı kazanmaları gerekir ve memurlar için geçerli çalışma süreleri geçerlidir.

Sözleşmeli Personellerin Kapsamı: Genel Bütçe içerisindeki daireler, katma bütçe içerisindeki idareler, döner sermayeli kurum ve kuruluşlar, belediyeler, özel idareler ve KİT'ler, Özel Bütçeli idareler ile 233 sayılı KHK

kapsamı dışında kalan kuruluşlar 7/15754 sayılı Karar kapsamına giren kuruluşlar olarak belirlenmiştir (m.1).⁵³ Karara göre sözleşmeli personel, mevzuatına uygun olarak kapsamdaki kuruluşlarda sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kamu görevlileridir m.2).

Sözleşmeli Personel Olma Koşulları: “*Sözleşmeli personel olabilmek için, kanunda belirtilen genel koşulları (657 m. 48/A asgari koşulu, kamu haklarından mahrum bulunmamak, belli suçlardan hüküm giymemiş olmak, askerlikle ilişkisi bulunmamak ve görevini sürekli yapmasına engel olabilecek akıl hastalığı bulunmamak), özel şartları (ilgili kurumun belirleyeceği) taşımak ve sınavda başarılı olmak gerekmektedir. Ancak, yabancı uyruklu hekimlerin Türkiye’de herhangi bir tıp fakültesinden mezun ya da denkliği kabul edilmiş diploma sahibi olması, uzman iseler bunların uzmanlık belgelerinin Tababet Uzmanlık Tüzüğüne göre onaylanmış bulunması zorunludur*” (Kayar, 2008: 47).

Kamu kurum ve kuruluşları 657 sayılı DMK’nun 4/B maddesine istinaden, ÖSYM Başkanlığı tarafından Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) (B) grubu puan sıralaması esas alınmak suretiyle doğrudan yapılacak merkezi yerleştirme ve yazılı ve/veya sözlü sınav yapılmaksızın, KPSS (B) grubu puan sıralaması esas alınmak suretiyle ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından yapılacak yerleştirme yöntemlerinden herhangi biri ile sözleşmeli personel istihdam edebilirler.

Kamu kurumu ve kuruluşları, ÖSYM Başkanlığı tarafından yapılan merkezi yerleştirme suretiyle alınanlar dışında, istihdam edilecek sözleşmeli personele ilişkin olarak, boş sözleşmeli personel pozisyon unvan ve sayısını, bu pozisyonlarda istihdam edileceklerde istenilen özel şartları, kadro/pozisyona yapılacak yerleştirme usulünü, sınavla alınacaklarda sınavın yeri, tarihi, türü, konuları ile diğer hususları yerleştirme veya sınav tarihinden en az on beş gün öncesinden Resmi Gazete’de ve resmi internet sitelerinde ilan etmek zorundadırlar.

Sözleşmeli Personel İstihdam Edilme Gerekçeleri;

4/A kapsamında personel çalıştırılmasının yanında sözleşmeli olarak personel alımına neden ihtiyaç duyulduğu aşağıda sıralanmıştır.

Sözleşmeli personel alım sistemi;

- Süreli ve geçici durumlarda veya kısmi zamanlı personele ihtiyaç duyulduğundan,
- Belirli bir yerde (naklen atama hakkı olmayan) ikamet eden personele ihtiyaç duyulduğunda,
- Belirli durumlarda da mevzuat dışı olmak üzere yüksek ücretten personel alımına ihtiyaç duyulduğunda,
- Uluslararası (yabancı uyruklu) personel istihdamına ihtiyaç duyulduğunda,
- Cumhurbaşkanlığının belirlemiş olduğu asli memur atama kontenjanı dışında personel alınmasına yardımcı olur.

Bilindiği üzere, kamuda sözleşmeli personel olarak çalışanların mali ve özlük hakları konusunda eksiklikler söz konusuydu. Kamu da çalışan kadrolu personele tanınan sosyal ve mali haklar konusunda dengesiz bir düzenleme mevcuttu diyebiliriz. Diğer yandan son yıllarda istihdam politikasında değişime giderek sözleşmeli personel arasında da farklı alım yöntemleri devreye sokuldu. Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı gibi bazı kurumlar da sözleşmeli personelin (3+1) diye adlandırılan sisteme geçerken diğer kurumlarda sözleşmeli çalışan personele bu hak verilmedi. Bu nedenle sözleşmeli çalışanların haklarına ilişkin uygulamada yeknesaklık sağlamak amacıyla 19 Ocak 2023 tarihli ve 7433 sayılı Kanun 26 Ocak 2023 tarihli ve 32085 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yukarıdaki kanunun 3. maddesi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na, kamu kurum ve kuruluşlarının merkezi ve taşra teşkilatlarında sözleşmeli personel ve bunlara bağlı döner sermayeli memur kadrolarına atanmalarını düzenleyen geçici 48. madde eklenmiştir.

Ancak, 657 sayılı Kanun'un 48. maddesinde belirtilen genel şartları taşımaları ve kamu kurum ve kuruluşlarının merkez ve taşra teşkilatlarında ve bunlara bağlı döner sermayelerde istihdam edilmeleri şartıyla;

a) 657 sayılı Geçici Kanun'un 48. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi uyarınca uygun vizeye sahip olması veya sözleşmeli çalışan pozisyonunda çalışıyor olması,

b) 657 sayılı Geçici Kanun'un 48. maddesinin 1. fıkrasının (b) bendinde belirtilen kanuna göre kamu idarelerinin standart personeli çerçevesinde oluşan boş kadrolara göre bu çerçevede 11 Kasım 2022 tarihinden itibaren atanır. 28 Ocak 2023 tarihinden itibaren sözleşmeli personel olarak istihdam edilmiştir. Aynı tesiste aynı sözleşmeli personel unvanı ile sözleşmesi devam edenler,

c) 657 sayılı Kanun'un Geçici 48. maddesinin 1. fıkrasının (c) bendine istinaden 5258 sayılı Kanun'un 3. fıkrası; Bu maddenin ikinci fıkrasının son cümlesi çerçevesinde Sağlık Bakanlığı ile akdedilen sözleşme kapsamında istihdam edilen bazı kişiler 28 Kasım 2022 tarihinde işe alınmış ve 26 Kasım 2022 tarihinde sözleşmelerini feshetmişlerdir. Süresi bitenler dâhildir.

ç) 657 sayılı Kanun'un Geçici 48. maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendinde yer alan 8/3/2011 tarihli ve 6172 sayılı Sulama Birlikleri Kanunu'nun geçici 1. maddesinin üçüncü fıkrası çerçevesinde 28/11/2022 tarihi itibarıyla çalışmakta olanlar,

d) Bazı kanun ve yönetmelikleri 2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı Anayasada yer alan esaslara uygun hale getiren Kanun Hükmünde Kararnamenin 221. maddesinin 6. fıkrası ile geçici 1. maddesinin 8. fıkrası çerçevesinde; 2022 yılında çalışıp sözleşmesi 26 Ocak 2023 tarihinde bitenler,

e) İlgili kanunlar uyarınca işe iade hakkını kaybetmemiş kişiler. 28 Kasım 2022 tarihinde bir önceki fıkra da belirtilen askerlik, doğum, evlat edinme, tayin, ücretsiz izin gibi nedenlerle görevlerini yapamayacak durumda olanlar da buna dâhildir.

f) 657 sayılı Kanun'un Geçici 48. maddesi; 28 Kasım 2022 ve 26 Ocak 2023 tarihinden sonra çalışan kişiler, 1. fıkra hükümlerinde sayılan sebeplerden askerlik, doğum, evlat edinme, atama, ücretsiz izin vb. 48. madde kapsamına giren iade şartlarını kaybetmemiş olmak.

657 sayılı Kanun'un geçici 48. maddesinin kapsamına girmektedir.

657 sayılı Kanun'un geçici 48. maddesi kapsamında memur kadrolarına atananlar, sözleşmeli personel olarak geçen süreler dahil olmak üzere dört yıl süreyle kurumlar arası nakil veya kurum içi yer değişikliği suretiyle başka bir yere atanamayacaktır.

Ancak, aşağıdaki durumlarda yapılacak atamalarda söz konusu hüküm uygulanmaz:

- ÖSYM tarafından yapılacak merkezi yerleştirmeler,
- Kurumsal sınavlar sonucu yapılacak atamalar,
- Görevde yükselme veya unvan değişikliği sınavı sonucu yapılacak atamalar,
- İlgililerin memur kadrosuna atanmadan önce tabi oldukları mevzuatta yer alan süre, usul ve şartlarla kurum içinde görev yerlerinin değiştirilmesi suretiyle yapılacak atamalar.

Geçici Personel: 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4/C maddesine göre geçici personel, "bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir". Bakanlar Kurulu'nun 21 Ocak 2008 tarih ve 2008/13126 sayılı "Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki Geçici Mahiyetteki İşleri Yürütmek Üzere Geçici Personel İstihdamı ve Bu Personele Ödenecek Ücretler Hakkında Karar" bu konudaki esasları düzenlemiştir.

Aranacak Koşullar: İstihdam edilecek geçici personelde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48. maddesinin (A) bendinin (1), (4), (6) ve (7) numaralı alt bentlerinde belirtilen şartlar aranır;

- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak,
- Kamu haklarından mahrum bulunmamak,
- Askerlik ile ilişkisinin bulunmaması gerekmekte,
- Görevini sürekli yapmasına engel olabilecek akıl hastalığı bulunmamak,

1.1.4.2.3. İşçiler

İşçiler: memur, sözleşmeli personel ve geçici personel dışında kalan ve kendilerine 657 sayılı Devlet Memurları Kanun yerine 1475 sayılı İş Kanunu hükümleri uygulanan kamu çalışanlarıdır (Kayar, 2008: 69).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 4/D maddesinde;

“Devlet memuru olmayan kadrolu ve sözleşmeli çalışanlardan kadrolu işçilerden belirsiz süreli iş sözleşmesi ile istihdam edilenler, ilgili kanun ve yönetmeliklere göre mevsimlik veya kampanyalı işlerde veya kanunun gerektirdiği geçici işlerde istihdam edilen kişilerdir. Altı aydan kısa süreli belirli süreli iş sözleşmeleri ile orman yangın teşkilatında yürürlükte olan mevzuat” hükmü yer almaktadır.

İşçiler hak ve yükümlülükleri hakkında 4857 sayılı İş Kanunu maddelerinin uygulanması gerekmektedir. İşçilerin istihdam çeşitleri;

Kamu kurum ve kuruluşlarında kanun kapsamında işe alınma şekli itibariyle işçiler üç şekilde olduğu görülmektedir.

- Sürekli işçi olarak çalıştırma: Kamu kurumlarında, ilgili mevzuatta işçi çalıştırılmasının zorunlu olduğu atölye, şantiye, fabrika, çiftlik gibi hizmet birimlerinde ve belirli süreli sözleşmelerle veya sürekli iş statüsünde sürekli çalışma ile atanan işçileri, destek personeli (temizlik, koruma ve güvenlik, basit bakım ve onarım) gibi hizmetlerde yardımcı olmak.
- Geçici işçi olarak istihdam: Kamu kurum ve kuruluşlarında altı aydan az olmak kaydıyla belirli işler ve belirli süre ile çalıştırılan kişilerdir.
- 696 sayılı KHK kapsamında kadroya geçirilen işçiler: Kanunun çıktığı tarih olan 04.12.2017 tarihinde Kamu kurumlarında belirli hizmetleri yapmak için ihale de belirtilmiş olan işlerini yapmak üzere çalışan işçilerdir.

Not: 4857 sayılı Kanun kapsamında olup kadroya (taşerondan) geçirilen sürekli işçiler hiçbir şekilde sosyal güvenlik kurumlarından emeklilik, yaşlılık veya malullük aylığı almaya hak kazandıkları tarihten sonra çalıştırılmaz hükmü

yer almaktaydı fakat Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile bu madde yürürlükten kaldırılmıştır.

1.2. FARKLI İSTİHDAM BİÇİMLERİNE GÖRE PERSONEL DEĞERLENDİRME

1.2.1. Memur Değerlendirmesi

“Personelin değerlendirilmesi, işindeki başarısını kendisine verilen görevin yetki ve sorumluluk sınırları içinde nesnel ölçütlerle değerlendirmek amacıyla, çalışmalarının değerlendirilmesi için bir program düzenlemek, periyodik değerlendirmeleri yönetmek ve değerlendirme sonuçlarını incelemek şeklinde bir süreçtir. Değerlendirme, memurun performansı ve başarı düzeyi üzerinde bir yargıya varmaktır. Nesnel, yansız, sayısal verilere dayalı bir değerlendirme sistemi, memurun görevindeki yeterlilik düzeyini belirleyebilmek için zorunludur. Böylece, memurun görevine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri, performans durumu belirlenerek, sonraki yıllarda memurun performansını yükseltme olanağı sağlanmış olur. Memurluk kendi içinde derece ve kademelere dayalı bir sistem olduğu ve alt basamaklardan girilip üst basamaklara kadar ilerlenen bir meslek olduğu için, memurların değerlendirilmesi gerekir. Ancak memur değerlendirilmesi, bir kez yapıp bırakılan bir işlem olmayıp, belli aralıklarla ve sürekli olarak yapılan bir işlemdir” (Kayar, 2008: 154).

“Memurların değerlendirilmesinin amacı, memurların yıl içindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki verimlilik ve başarı düzeylerinin yönetim tarafından ölçülerek memur hakkında bir sonuca ulaşılır. Memurun çalışmasının değerlendirilmesi, onun işindeki başarısını kendisine verilen görevin yetki ve sorumluluk sınırları içinde nesnel ölçütlerle değerlendirmektir. Bunun için de, çalışmanın değerlendirilmesi için bir program düzenlemek, periyodik değerlendirmeleri yönetmek, değerlendirme sonuçlarını incelemek gerekmektedir” (Akgüner, 1992: 67).

Memurların performans değerlendirme sistemindeki en önemli sorun, değerlemeyi yapacak yöneticilerin, değerlemede nesnellik ilkesini göz ardı edebilme olasılığıdır. Memurların değerlendirilmesinde performansı ölçecek nesnel ölçütler (zaman, nicelik, nitelik ve maliyet standartları) geliştirilmemiş olması nedeniyle değerlendirme, yöneticilerin keyfiliğe varabilecek değerlendirmelerine kalmaktadır. Türkiye’de kamu personel sistemi içerisinde sicil sistemi ilk olarak memurlar için geliştirilmiştir. Ancak daha sonra kamuda

çalışan başka kesimler için de (yargı mensupları, subay ve astsubaylar, sözleşmeli personel) sicil sistemine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır (Kayar,2008:155). Türkiye'de memurların değerlendirilmesi ile ilgili olarak temel düzenleyici metin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Bakanlar Kurulu tarafından 1986 yılında çıkarılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'dir.

1.2.1.1. Öğretim Elemanı Hizmetleri Sınıfı

Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının değerlendirilmesi 25.04.1984 tarihli “yükseköğretim üst kuruluşları ve kurumları sicil yönetmeliği” kapsamında yapılmaktadır. Bu yönetmelik sadece üniversitelerde çalışan akademik personeli değil aynı zamanda bu kurumlarda çalışan memurları ve öğrencileri de kapsamaktadır. Fakat memurlar ile ilgili kısımda genel olarak 657 sayılı devlet memurları yönetmeliği esas alınmaktadır.

“Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin değerlendirilmesine yönelik olan yönetmelikte değerlendirmenin neleri kapsadığı ve nasıl yapıldığı hakkında bir bilgi yer almamaktadır. Yönetmelik içerisinde sicil vermeye yetkili personelin YÖK başkanı, ÖSYM başkanı, Üniversitelerarası kurul başkanı, Rektör, Dekan, yüksekokul ve enstitü müdürleri olduğu ifade edilmektedir. Akademik personelin değerlendirilmesine yönelik olan metin formunda iki nitelik yer almaktadır. Buna göre, akademik personelin 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun dördüncü ve beşinci maddelerinde ifade edilen amaç ve ilkelere uydukları ve bunu gerçekleştirmedeki tutumları ile birlikte araştırma yeteneği de değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda sicil amiri nihai fikrini yazarak personeli değerlendirir. Akademik personele yönelik olarak yapılan değerlendirmeler yılın temmuz ayında ve gizlilik çerçevesinde yürütülmektedir” (Kılıç, 2007: 96).

1.2.1.2. Genel İdari Hizmetleri Sınıfı

Kamu da büro işleri, istatistik tutma, veri hazırlama, veri depolama, gelen ve giden evrakları tutma ve amirlerine sunulacak evrakları hazırlama işlemleri ile uğraşan geri hizmet memuru diyebiliriz. Kamu açısından bilgisayar işletmeni ile veri hazırlama ve kontrol işletmeni kadroları son dönemlerde önem arz etmektedir. Adalet Bakanlığı veya Sosyal Güvenlik Kurumu gibi farklı kamu kurumlarında GİH sınıfı içinde görev yapan personelin işleri her kuruma göre farklılık gösterebilir.

1.2.1.3. Sağlık Hizmetleri Sınıfı

Sağlık hizmetleri sınıfı içerisinde tabipler, diş hekimleri, veteriner hekim, eczacı ve sağlık alanında çalışan fizyoterapist, ebe, hemşire, biyolog, psikolog, sağlık memuru gibi sağlık hizmetlerinde çalışan personelleri kapsamaktadır. Bu kapsamda yer alan personele sicil değerlendirmesi ile birlikte performans değerlendirmesi de uygulanmaktadır. Sağlık Bakanlığı'na ait birinci, ikinci ve üçüncü derece sağlık kuruluşlarında çalışan personele performans değerlendirmesi uygulanmaktadır. 2006 yılında yürürlüğe giren Merkezi Bütçe Kanunu'nun 32. maddesinin d bendine göre, birinci dereceler için ayrı ikinci ve üçüncü dereceler ayrı olmak üzere iki yönerge yürürlüğe konulmuştur. Buna göre, sağlık personelinin performans değerlendirmeleri ve bu performansa yönelik ödemelerin nasıl yapılacağı ifade edilmektedir.

1.2.1.4. Yardımcı Hizmetleri Sınıfı

Yardımcı hizmetler sınıfında yer alan personel kurumlardaki yazı işlerini dağıtmak, dosya toplamak, başvuruları almak, yol göstermek, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak, ilaçlama yapmak, yaptırmak, çarşı ve mahallelerde koruma ve muhafaza gibi hizmetleri yapan kişileri kapsamaktadır.

1.2.2. Sözleşmeli Personel Değerlendirmesi

1.2.2.1. KİT'lerde Çalışan Sözleşmeli Personelin Değerlendirilmesi

KİT'leri yapısını incelediğimizde ana istihdam kaynağının sözleşmeli personel olduğunu görebiliriz. KİT'lerin yapısında sadece sözleşmeli personel değil yanı sıra memur ve işçi statüsünde de istihdam edildiği bilinmektedir. 1982 Anayasası'nın 128. maddesinde KİT'lerin istihdam yapısında ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Bu dönem de KİT'lerde ki sözleşmeli personel ile memurun statüleri incelenmiştir. İki statü arasındaki benzerlikler ve farklılıklar irdelenmiştir. Her iki statü de istihdam edilmek ve göreve başlamak için sınavdan başarılı olmak gerekmektedir. İctihatlar ve doktrinler akabinde yapılan düzenlemeler ile KİT sözleşmeli personel statüsü, memur statüsüne yaklaşmıştır. Göreve başlama, emeklilik durumu, yükselme, sendikal haklar ve mali konularda eşitlik sağlanmaya çalışılmıştır.

1.2.3. Geçici Personel Değerlendirmesi

Geçici personel statüsünde bulunan personelin değerlendirmesine yönelik Kamu Yönetimi mevzuatında herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Geçici personelin değerlendirmesine yönelik herhangi bir hükmün yer almamasının nedeni çalışma süresinin bir yıl ile sınırlandırma gösterilmektedir. Daha önceki konularda bahsedildiği gibi personel değerlendirmesinin genel hatlarıyla eğitim, terfi, ücret gibi durumları kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Geçici personel statüsüne sahip kişilere sadece bir yıl sözleşme yapıldığı için yukarıda açıklanan durumların bir yıl içerisinde değişmesi mümkün olmadığı için bir değerlendirme yapılmamaktadır.

1.2.4. İşçi Değerlendirmesi

“İşçilere yönelik yapılan değerlendirme 4857 sayılı İş Kanun’un da herhangi bir hüküm yer almaktadır. Ancak işçi sendikaları ile yapılan Toplu İş Sözleşmelerinde (TİS) işçilere yönelik değerlendirme yapılabileceği hükmü bulunmaktadır. Milli Savunma Bakanlığı (MSB)’nın TİS terfilerinin düzenlendiği 54. maddeye göre “işçilerin bir üst dereceye terfileri işyerlerinden alacakları sicil ile yapılır” ifadesi yer almaktadır. İşçilere yönelik yapılan ücret terfileri işyerlerinden alınacak “iyi ve üstünde” notunun olması gerekir. Ayrıca TİS ‘de yer alan son üç sicil dönemi notunun 90 üstü olması ve bunun ortalamasının 95 olması herhangi bir karar beklenilmeden ücret terfi işlemlerin yapılabileceği belirtilmektedir” (Kılıç, 2007: 93).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERSONEL DEĞERLENDİRME KAVRAMI, AMACI VE YÖNTEMLERİ

2.1. PERSONEL DEĞERLENDİRME KAVRAMI

“Değerlendirme, son yıllarda yapılan en zor ve zaman alıcı görevlerden biridir. Bununla birlikte, eğitim sisteminin bir parçası olarak personel değerlendirmesi uygun şekilde yapıldığı takdirde kalite iyileştirme için güçlü bir araç olabilir. Öte yandan, kalem ve kâğıt kullanan geleneksel değerlendirme yöntemleri, düzeltmelerin türü ve sıklığına ilişkin ayrıntılı bilgilere kolayca erişilemediği için önemli sınırlamalara sahiptir. Ayrıca, geleneksel değerlendirme yöntemleri genellikle personele yalnızca sınırlı geri bildirim sağlar” (Eryılmaz, 2008: 9).

Personel değerlendirmesi zaman alıcı ve zor bir süreçtir. Yöneticiler için zor bir görev olabilir. Doğru ve etkili bir değerlendirme için karar vericinin büyük miktarda veriyi analiz etmesi ve birçok faktörü göz önünde bulundurması gerekebilir. Mevcut yöntemler arasında en popüler olanları istatistiksel teknikler, puanlama modelleri, analitik hiyerarşi süreci, AHP, TOPSIS, ELECTRE ve PROMETHEE’dir. İncelenmekte olan sorunu çözmek için uygun bir yönteminin seçilmesi esastır (Bufardi vd., 2004: 3140; Mergias vd., 2007: 710).

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), personel değerlendirme ve seçimi için yaygın olarak kullanılan en popüler karar verme yöntemlerinden biridir. Ayrıca, Lai (1995) personel seçimini kendine özgü özellikleri ile ÇÖKV problemi olarak ele almaktadır. Bu problem, farklı faktörlerin başarılmasını ve toplanmasını gerektirir. Bulanık kümeler yöntemi, çalışan değerlendirme ve seçiminde sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli amaçlarından biri, çalışan değerlendirme sürecinde öznel yargıları en aza indirmektir. Çağdaş literatürde birçok çalışan seçim problemi bulanık kümeler ve mantık yöntemi ile çözülmüştür. Ayrıca, Afshari vd., (2010) personel seçimi için Electra yöntemini kullanır. Kriter ağırlıklarını elde etmek için AHP yöntemini de kullanmışlardır. Bir sonraki aşamada, personel sıralaması için Electra karar verme yöntemi kullanılır. PROMETHEE yöntemi, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında bazı

güçleri olan en güçlü yöntemlerden biridir. Avantajı, basitliği ve insan zihninin birden çok çelişkili karar perspektifiyle karşı karşıya kaldığında tercihleri ifade etme ve sentezleme biçimine yaklaşma kapasitesindedir. Ayrıca, bu yöntemi destekleyen ve kriterler arasındaki çelişkileri belirlemek ve alternatifleri gruplandırmak için Geometrical Analytic for Interactive Aid (GAIA) düzlemi adı verilen görsel bir araç sağlayan uygun bir yazılım bulunmaktadır (Albadvi vd., 2007: 680; Bogdanovic ve Miletic, 2014: 3).

Personel değerlendirme ve seçimi, işletmeler için çok önemli bir faaliyettir çünkü işletmelerin faaliyetlerinin çoğu, doğru kişinin seçilmesidir. Bilgi ekonomisi çağında, yetenekli bir kişi çalıştığı şirketin varlığı konumundadır. Ancak, yanlış pozisyondaki kişi şirketin rekabet gücünü azaltacaktır. Bir kişiyi yaptığı işe uyarlamamanın çok zaman ve paraya mal olduğunu söylemek mümkündür. Personel seçimi problemiyle ilgili bazı literatürler mevcuttur (Chen, Hwang ve Hung, 2009: 1312).

Güngör ve diğerleri (2009), hem nicel hem de nitel kriterleri göz önünde bulundurur ve personel seçimi problemiyle başa çıkmak için bulanık AHP kullanır. Çelik ve diğerleri (2009), denizcilik insan kaynaklarında akademik personel alımı için bulanık AHP ve Bulanık TOPSIS kullanmaktadır. Ertuğrul Karsak (2000), personel seçmek için bulanık amaç programlamayı kullanır. Chien ve Chen (2008), personel seçimi için yararlı kurallar oluşturmak üzere karar ağacına ve birliktelik kurallarına dayalı bir veri madenciliği çerçevesi geliştirmiştir. Chien ve Chen (2007), personel seçimi için insan kaynakları verilerini analiz etmek üzere kaba küme teorisine dayalı etkili bir veri madenciliği yaklaşımı geliştirdiler. Çünkü farklı işler farklı yeteneklere ihtiyaç duyar ve yeteneği ölçebilecek kriterlerin gerekliliği farklıdır.

Tüm kararların en kritiklerinden biri, personelin derecelendirilmesidir. Akademik, ticari ve devlet operasyonlarının başarısı tamamen çalışanlarının kalitesine bağlıdır. Ciddi personel değerlendirme hatalarından kurtulmak çok zordur. Bu, özellikle kadrolu öğretim üyeleri için geçerlidir. Yanlış kişi seçilirse, kurum muhtemelen onlarca yıl bunun sonuçlarıyla yaşamak zorunda kalacaktır. Ders kitaplarında bulunan işe alma süreçleriyle ilgili genel tartışmalara ek olarak, konuyu ele alan çok sayıda makale vardır. Yine de, iş (veya terfi) adaylarının

değerlendirilmesi ve karşılaştırılması metodolojisi hakkında çok az tartışma bulunmaktadır. Örneğin Kirksey ve Zawacki (1994), değerlendirmenin nasıl gerçekleştirileceğini açıklamadan değerlendirme merkezlerinin önemine değinmektedir. Caudron (1994), bir insan kaynakları departmanının “işe alma matrisi” kullanma konusundaki uzmanlığından bahseder ancak daha fazla tartışma sunmamaktadır.

Personel değerlendirme problemi temelde bir tanımlama, ağırlıklandırma ve değerlendirme problemidir. Uygulayıcı öncelikle potansiyel adayları değerlendirmede önemli olduğu algılanan tüm özellikleri belirlemelidir. Bunlar, bir işe alım kuruluşundan diğerine ve bir derecelendiren kişiden diğerine biraz değişiklik gösterecektir. Deneyimin eğitimden daha önemli olup olmadığına ve potansiyelin kanıtlanmış bir geçmiş performanstan daha mı önemli yoksa daha az mı önemli olduğuna karar vermelidir. Bu sorun, bazı özelliklerin tamamen ölçülebilir, bazılarının kısmen ölçülebilir ve diğerlerinin tamamen öznel olması gerçeğiyle karmaşıklaşıyor. Nitelikler ölçülebilir olabilir, ancak farklı birimlerde olabilir, bu nedenle uygun bir şekilde karşılaştırılamazlar. Nitelikler tanımlandığında ve ağırlıklar atandığında, her potansiyel aday tanımlanan her faktör için derecelendirilmelidir. Bu değerlendirme süreci, ağırlıkların atanmasında karşılaşılan bazı zorluklara tabidir. A adayının alandaki deneyiminin B adayının tam olarak iki katı olduğu gösterilebilir. C ve D adaylarının karşılaştırılabilir sayıda yüksek eğitime sahip oldukları gösterilebilir, ancak bu karşılaştırma kalite sorunu nedeniyle karmaşıktır. Son olarak, E ve F adaylarının kişilikleri ve meslektaşlıklarının karşılaştırılması tamamen öznel olmalıdır. Tüm bunlar yapıldıktan sonra, bazı formül veya modellerin her bir adaya genel bir derecelendirme ataması gerekir. Genellikle bu, bir tür ağırlıklı ortalama veya ayırma işlemiyle yapılır. Bunlar Carrell ve diğerleri (1989), tarafından “telafi edici seçim veya çoklu seçim” olarak tanımlanmıştır (Taylor, Ketcham ve Hoffman, 1998: 679).

Personeller, herhangi bir ticari veya ticari olmayan endüstrinin ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Buradaki “endüstri” kelimesi, sağlık hizmetleri, ticaret, tedarik zinciri, madencilik, ulaşım, eğitim ve daha birçok sektör için çalışma ortamını içerir. Teknolojideki büyük ilerlemelere rağmen, endüstrilerin çoğunda

personel değerlendirmesi hala manuel yapılmaktadır. Manüel personel değerlendirme sistemleri, denetçilere personellerini değerlendirmek için büyük bir serbestlik verildiğinden, insan önyargılarına karşı oldukça hassastır. Önyargılar, insan doğası gereğı veya tarafsız geri bildirim sağlamak için gözetmenlere yetersiz eğitim verildiğinde ortaya çıkabilir. Denetim otoriteleri genellikle yalnızca en son personel performansına odaklanırken, değerlendirme döneminin başlarındaki düşük performans göz ardı edilir. Ayrıca, terfi ettirilen denetçiler, bir zamanlar akranları olan personelleri derecelendirmekte zorlanmaktadır. Tüm bu faktörler, taraflı bir personel değerlendirmesine yol açarak, taraflı geri bildirim alan personeller arasında memnuniyetsizliğe yol açar. Bu nedenle, kasıtlı veya kasıtsız bir manuel önyargı, personel değerlendirme sisteminin bütünlüğünü ortadan kaldırır. Intartaglio (2000) yılındaki araştırma raporuna göre araştırma raporuna göre, personellerin sadece %36'sının mevcut değerlendirme sisteminden memnun olduğu tespit edildi. Bu nedenle, personel değerlendirmelerinde insan önyargılarının ortadan kaldırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır ve bunun alternatiflerinden biri personel değerlendirme için otomatik bir sisteme geçmektir (Kaur ve Sood, 2017: 1385).

2.2. PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN AMACI VE YARARLARI

2.2.1. Personel Değerlendirme Sisteminin Amacı

“Personel değerlendirme sisteminin ana amaçları yönetsel ve geleceğe ilişkin amaçlar olmak üzere iki ana tema da toplanmıştır. Bu sistemin amacı, personelin en iyiden en kötüye doğru sıralamasını değil, personelin işletme içerisinde anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca, işletme amaçlarının herkes tarafından yerine getirilmesi ve bütün personelin mutlu olabileceğı dinamik ve şeffaf çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Personel değerlendirme sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir” (Kılıç, 2007: 11; Albayrak, 2015: 3).

- İşletme yöneticilerinin astların performansını yükseltmesine yardımcı olmaları
- İşletme çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarının karşılanması
- İşletme çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının karşılanması

- İşletme çalışanlarına yönelik yükselmelerin performans ve liyakat durumlarına göre yapılması
- İş gelişim süreçlerindeki hataların tespit edilmesi
- İşletme çalışanlarının hem işletme içerisindeki hem de özel sorunlarının insan kaynakları tarafından belirlenip yardımcı olunması
- İşletmeye personel alımında, terfi, ödüllendirme ve işten çıkarma durumlarının bir yasal zemine oturtulması

2.2.2. Personel Değerlendirmenin Personel Açısından Yararları

“İşletmeler her zaman personellerine verdikleri ücretin karşılığını beklemektedir. Bunun için de çalışan ile çalışmayanı ayırt etmek isterler. Bunu sağlayabilmenin en etkin ve verimli yolu personel değerlendirme sistemidir. Şeffaf ve nesnel bir şekilde yapılan personel değerlendirme sistemi sayesinde çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası sanacak, işletmeye bağlanacak ve işlerini zevk halinde yapacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucu itibarıyla eksikliklerini fark edecek olan personeller bunları gidermeye çalışacak ve bulunduğu konumu güçlendirecektir. Objektif, tarafsız ve nesnel bir şekilde yapılan değerlendirmeler sayesinde çalışanlar işletmede daha verimli bir şekilde çalışmaya başlayacaktır” (Kılıç, 2007: 12).

2.2.3. Personel Değerlendirmenin Örgüt Açısından Yararları

“Personel değerlendirme sistemi ile personelin işletmenin hedeflerine ne derecede uyguladığını ve işletmeye girmeden önceki davranışlarından ne ölçüde uzaklaştığını ortaya çıkarabilmektedir. Her işletmede personele yönelik, terfi, ücret artışı veya azalışı, organizasyondaki yerinin değişimi, işten çıkarma gibi birçok karar verilmektedir. Bu kararların alınmasındaki en önemli konu herkes için tarafsız ve objektif olmasıdır. Personel değerlendirme sistemi sayesinde bu ölçütlerin belirlenebilmesi sağlanacaktır. Bu sistemin örgüt açısından bir diğer yararı işletme içerisindeki eğitimlerin planlanmasını yapmasıdır. İşletmeler personel değerlendirme sonucunda var olan eksiklikleri gidermek adına hangi eğitimlerin verilmesi gerektiğini bilecektir” (Kılıç, 2007: 12).

2.3. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.3.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel yöntemler, nispeten daha eski performans değerlendirme yöntemleridir. Bu yöntemler, yalnızca geçmiş performansa odaklanan geçmiş

odaklı yaklaşımlardı. Geçmişte kullanılan geleneksel yöntemler şunlardır (Shaout ve Yousif, 2014: 967);

2.3.1.1. En Yakın Üstün Yaptığı Değerlendirmeler

Üstün yaptığı değerlendirmeler, çalışanını liyakat esasına göre en iyiden en kötüye doğru sıralar. Ancak bu yöntemde nasıl en iyi ve neden en iyi detaylandırılmamıştır (Gray, 2011: 48).

Grafik Dereceleme Yöntemi: 1931’de grafik derecelendirme ölçeğine bir davranışçılık geliştirmesi getirilmiştir (Bracken, vd., 2001: 86). Grafik derecelendirme ölçeği, her biri için bir dizi özelliği ve bir performans aralığını listeleyen bir ölçektir. Çalışan daha sonra, her özellik için performans düzeyini en iyi tanımlayan puan bulunarak derecelendirilir (Gray, 2011: 52). Bu yöntem geliştirilmesi ve uygulanması kolay olduğundan, kısa sürede değerlendirme gerçekleştirildiğinden ve işletmeye yönelik maliyeti az olduğundan avantajlı sayılırken değerlendirme içinde geçen bazı kriterler sayısallaştırılamadığından çalışanlar arasında farkların görülememesinden ötürü dezavantajları bulunmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

Karşılaştırma Yöntemi: bir önceki paragrafta açıklanan grafik derecelendirme sisteminin eksik kalan yanlarını kapatmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu yöntem, basit sıralama ve çift karşılaştırmalı sıralama olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Basit sıralama yönteminde yönetici personeli sıralarken en başarılıdan en başarısızına doğru yapılmaktadır. Bu yöntem genellikle çalışan sayısının az olduğu işletmelerde daha avantajlıdır. Çift karşılaştırmalı sıralama yöntemi ise, yönetici personellerin sahip olduğu her bir nitelik için diğer personeller ile kıyaslanmakta ve bu süreç tüm personellere uygulanmaktadır. Yapılan kıyaslamalar neticesinde diğer personellerden daha başarılı bulunan personel not edilmekte ve başarı sıralamasında en üste yazılmaktadır (Kılıç, 2007: 15). Bu yöntem sayesinde başarı sıralamasına rahatlıkla ulaşılmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar birbirleri ile kıyaslanarak kademe azaltma veya işten çıkarma kararlarının alınması sağlanır. Ancak çalışan sayısının çok olduğu zamanlarda uygulama süresi uzar ve maliyet artar. Bununla beraber değerlendirici, çalışan çokluğu nedeniyle hata yapmaya eğilimlidir ve çalışanlar sürekli birbirleri ile

kıyaslandığından motivasyon sorunları doğabilmektedir. İşte bu gibi nedenlerle bu yöntemin uygulanması zorlaşabilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

Uygun Cümle Seçme Yöntemi: Uygun cümle seçme yönteminde, personelin sahip olduğu her bir nitelik için cümlelerin bulunduğu listeden uygun olanı işaretlenmektedir. Ağırlıklı cümle seçimi ve zorunlu seçim bu yöntemin en çok kullanılan iki türüdür. Ağırlıklı cümle seçimi yönteminde, herhangi bir iş için sahip olunan niteliklere göre en uygun cümlelerin seçilmesidir. İşaretlenen cümlelerin değerlerinin ortalaması o personelin değerlendirme sonucunu ifade etmektedir. Ayrıca her davranış için ayrıntılı düşünülmekte ve böylece personelin sahip olduğu her nitelik için daha uygun tanımlamalara yer verilmektedir. Zorunlu cümle seçim yönteminde personel değerlendirme formu dört cümle ve çok sayıda mükemmel cümle içermektedir. Her cümlede iki olumlu cümle ve iki olumsuz cümle vardır. Değerlendirme sırasında değerlendiriciden en uygun ve en az uygun olan cümleyi seçmesi istenir. Bu şekilde yapılan değerlendirmelerin hakkaniyetli olması sağlanmaktadır. Yapılan değerlendirme personel birimi tarafından puanlanmaktadır. Ayrıca, bu yöntemin diğer yöntemlere göre daha nesnel ve kişisel düşüncelerden arınmış olduğu görülmektedir. Ancak, bu yöntemin hazırlanması ve uygulanması zaman almakta ve uzmanlık gerektirmektedir (Dicle, 1997: 40).

Puan Tahsis Yöntemi: Uygulama açısından bakıldığında zorunlu dağılım yöntemine benzemesine rağmen bu yöntemde çalışanlar arası bir sıralama oluşturmak adına çalışanlar, en başarılıdan en başarısıza doğru yukardan aşağı sıralanacak ve buna ilişkin puan atanması gerçekleştirilecektir. Bu yöntem de uygulama açısından kolaydır. Ancak değerlendirici kimselerin hatalarına maruz kalınabilir. Puanlamaya baktığımızda ise çalışanlar arası farkı gösterme konusunda bir nitelik bulunmayabilir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntem, çalışanın performansta önemli fark yaratan belirli kritik davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gray (2011)'e göre, kritik olay yöntemi, olağandışı çalışanın işle ilgili davranışlarının bir kaydını tutar ve bunu çalışanla önceden belirlenen zamanlarda tekrar ziyaret eder. Kritik olay yöntemi başka bir değerlendirme yöntemi ile birlikte kullanılarak bireylere ve işletmeye avantaj sağlar. Bu yöntemin sakıncaları ise yöneticiden çalışanların

kritik davranışlarının günlük ya da haftalık olarak kaydetmesi istendiğinde yönetici açısından yorucu olduğundan sakıncalar doğurur (Bulut, 2004: 5).

Serbest Anlatın Yöntemi: Bu yöntemde yönetici, değerlendirme süresinin sonunda çalışanın iyileştirme için güçlü ve zayıf yönleri hakkında bir açıklama yazar. Bu yöntem öncelikle davranışa konsantre olmaya çalışır (Jafari vd., 2009: 62). Değerlendirme kriterlerinden bazıları şunlardır: genel performans izlenimi, mevcut yetenekler ve nitelikler, önceki performans ve başkalarının önerileri.

Zorunlu Dağıtım Yöntemi: Zorunlu dağıtım yöntemi, İstatistikte kullanılan “*normal dağılım yöntemi*”ne ait olan özellikler kullanılmaktadır. Bu yöntemde değerlendirenden personelin daha önce ifade edilen başarı yüzdelere göre dağıtılması istenmektedir. Dolayısıyla, personelin görevindeki başarılarının normal bir dağılım göstereceği varsayımıyla eleştiri alınmaktadır. Örnek verecek olursak; bütün personelin başarılı olması gibi bir durum oluştuğunda sistemin özellikleri gereği bazı personeller başarısız olarak değerlendirilmek zorunda kalınacaktır (Kılıç, 2007: 17). Bu yöntemin sayısal olması, uygulanmasının pratik ve ekonomik olması sağlamaktadır. Bunun yanı yöntemde çalışanlar arası fark değerlemesi engel oluşturmaktadır (Erşahan, 2014: 253).

360 Derece Performans Değerleme: bu yöntem çoklu değerlendirme olarak da geçmektedir ve personelin performansı hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi açısından değerlendirme yapacak kişiler (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler gibi) belirlidir ve değerleyen/değerlenen matrisi ile ifade edilmektedir. Bu yöntemde birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeler bir araya getirilerek sunulduğundan, geribildirim güvenilirliği ve geçerliliği artmaktadır. Geri bildirim performansı arttırmaya yardım etmek amacıyla kullanılmaktadır. Doğal olarak çalışanlar iş ortamlarında ne kadar iyi ya da kötü olduklarını bilmek istemektedirler. Ancak buna ilişkin yeterli bilgi alamadıkları yani yönetici ile irtibata geçemedikleri zamanlar olmaktadır. Düzenli bir geri bildirim sağlanamadığında ise çalışanlar gerçek performansları hakkında bilgi edinmemektedir. İşletmelerde çalışanların hangi ölçütlere göre değerlendirildiği belirsizlik içinde ise, bu durum çalışan açısından stres oluşturmakta ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticiler objektif olarak

Çalışanların performansını değerlendirmek ve geçerli değerlendirmeler yapmak için bu yöntemlerden yararlanmalı ve yanlışlıklar hakkında çalışanlarını bilgilendirmelidir. Aksi takdirde yanlış bir değerlendirme çalışanda olumsuz bir etki oluşturarak motivasyonda bir azalma meydana getirmektedir (Erşahan, 2014: 255).

2.3.1.2. Grup Değerlendirme Yöntemleri

“Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi: Bu yöntemde, değerlendirici yönetim şeması içerisinde yer alan personel hakkında detaylı bilgi alabilmek adına değerlendirmeye alınacak olan personelin yöneticisinden detaylı soru sorarak personel hakkında bilgi elde etmesini ve bunu raporlaması istenmektedir. Değerlendirme raporu hazırlandıktan sonra yönetici tarafından başarı sıralaması oluşturulur” (Nemutlu, 2017: 67).

“Yönetim Kmesince Yapılan Değerlendirme: Bu yöntemde değerlendirme yöneticilerden meydana gelen bir grup tarafından görüşme ve tartışma yolu ile yapılmaktadır. Yönetim kmesince değerlendirme yönteminde, değerlendirme aşamasında ilk olarak personelin amiri söz alarak personeli hakkında bilgi vererek süreci başlatır. Daha sonrasında yönetim kmesince değerlendirilen personelin başarı durumu değerlendirilir ve karara bağlanır. Bu yöntemin en büyük avantajı, değerlendiricilerin nesnel davranması en st seviyeye çıkartılır. Bu yöntem, daha çok yönetici pozisyonundaki personelin değerlendirilmesi uygun görülmektedir” (Kılıç, 2007: 19).

2.3.1.3. İş Arkadaşlarınca Değerlendirme

Bu değerlendirme yöntemi, aynı pozisyonunda çalışan personel gruplarının birbirlerini değerlendirmesidir. Bir personelin en iyi değerlendirme şeklinin beraber çalıştığı iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin uygun olacağı varsayımından oluşturulmuştur. İş arkadaşlarınca değerlendirme yönteminin başarılı bir şekilde yürütülmesi için personele bu konuda gerekli bilgi ve eğitimlerin verilmesi gerekir. Bir personelin iş arkadaşı tarafından değerlendirilmesi kesin rapor sonucunu teşkil etmemektedir. Hazırlanan rapor yöneticiye teslim edildikten sonra yöneticinin hazırladı rapor kesin rapor olmaktadır. Bu yöntemde, maaş ve terfi gibi kararlarda kullanılmamaktadır. Ancak bazı önemli işlere geçiş konusunda etkili olmaktadır. Bu yöntemin en büyük dezavantajı personeller arasındaki iletişimi ve motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Çünkü, kişi iş arkadaşının kendisini olumsuz değerlendirdiğini

öğrendiğinde huzursuz olacaktır ve hatta onunla çalışmayı istememek gibi isteklerde bulunacaktır. Bu da işletme içerisinde çalışan arasında yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Dicle, 2017: 58).

2.3.1.4. Astlar Tarafından Değerlendirme

“Astlara göre değerlendirme yönteminin ortaya çıkmasının en önemli sebebi, astların yöneticileri hakkında bilgi sahibi olmalarının işletmenin başarısına katkı sağlayacağını varsayımından dolayı oluşturulmuştur. Bu yöntemde özellikle yöneticilerin başarılarının değerlendirilmesi uygun olmaktadır. Bu yöntemde, astlardan toplanan bilgiler ile oluşturulan değerlendirme sonuçları yöneticilere sunulur. Daha sonra yöneticilerin kendilerinin değerlendirebilecekleri “geri besleme” uygulanır. Bu sayede yöneticilerin eksik yanlarını fark etmeleri sağlanır ve hangi uygulama ve yöntemlerinin daha başarılı olduğunu fark eder. Bu yöntemde, astların konu ile ilgili yeteri kadar eğitim almamalarından dolayı üstlerin astları tarafından değerlendirilmesine kuşku ile bakılmasına neden olmakta ve eleştiri almaktadır” (Kılıç, 2017: 20).

2.3.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri

Modern Yöntemler, geleneksel yöntemleri geliştirmek için formüle edilmiştir. Önyargılılık ve öznellik gibi eski yöntemlerin eksikliklerini gidermeye çalışmaktadır. Aşağıda tipik modern yöntemler sunulmaktadır:

2.3.2.1 Amaç ve Sonuçlarına göre Değerlendirme

Amaç ve sonuçlarına göre performans değerlendirme, yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşılmasına göre derecelendirilir. Bu süreç, nesne formülasyon, yürütme süreci ve performans geri bildiriminden oluşmaktadır (Adekunle ve Wu, 2005: 6). Weihrich (2000) amaç ve sonuçlara göre değerlendirme için sistem yaklaşımını önermiştir. Bu yaklaşım; stratejik planlama ve nesnelerin hiyerarşisi, hedeflerin belirlenmesi, eylem için planlama, hedeflerin uygulanması, kontrol ve değerlendirme, alt sistemler ve yönetim geliştirme olmak üzere 7 bileşenden oluşmaktadır.

2.3.2.2. Değerlendirme Merkezleri

Bir değerlendirme merkezi, yöneticilerin işle ilgili tatbikatlara katılımlarının eğitilmiş gözlemciler tarafından değerlendirilmesi için bir araya gelebildikleri merkezi bir konumdur. Daha çok, bir dizi seçilmiş alıştırma veya

Çalışma örneğindeki davranışların gözlemlenmesine odaklanır. Değerlendirilenlerden sepet içi alıştırmalara, çalışma gruplarına, bilgisayar simülasyonlarına, olgu bulma alıştırmalarına, analiz/karar verme problemlerine, rol oynama ve sözlü sunum alıştırmalarına katılmaları istenir (Shaout ve Yousif, 2014: 967).

2.4. PERSONEL DEğERLENDİRMEİNDE KARşILAşILAN SORUNLAR

Personel değerlendirme sorunu temel olarak bir tanımlama, ağırlıklandırma ve değerlendirme sorunudur. Uygulayıcı öncelikle potansiyel adayların değerlendirilmesinde önemli olarak algılanan tüm özellikleri tanımlamalıdır. Bunlar bir işe alım sürecinden diğerine ve bir derecelendirme bireyinden diğerine değişkenlik gösterebilir. zellikler seçildikten sonra ağırlıklandırılmalıdır. Birisi, deneyimin eğitimden daha önemli olup olmadığına ve potansiyelin kanıtlanmış bir sicil kaydından daha az ya da çok önemli olup olmadığına karar vermelidir. Bu sorun, bazı özelliklerin tamamen ölçülebilir olması, bazılarının kısmen ölçülebilir olması ve bazılarının tamamen öznel olması nedeniyle karmaşıktır. znitelikler ölçülebilir, ancak farklı birimlerde, böylece uygun bir şekilde karşılaştırılamazlar. znitelikler tanımlandığında ve ağırlıklar atandığında, her bir potansiyel aday tanımlanan her faktör için derecelendirilmelidir. Bu değerlendirme süreci, ağırlık atanmasında karşılaşılan zorluklardan bazılarına tabidir. Aday A'nın alandaki deneyiminin B adayının tam olarak iki katı olduğu gösterilebilir. C ve D adaylarının karşılaştırılabilir yıl yüksek öğrenim gördükleri gösterilebilir, ancak bu karşılaştırmanın kalite sorunu ile karmaşık olduğu gösterilebilir. Son olarak, E ve F adaylarının kişiliklerinin ve meslektaşlarının karşılaştırılması tamamen öznel olmalıdır. Tüm bunlar yapıldıktan sonra bir formül veya model her bir adaya genel bir derecelendirme atamalıdır. Genellikle bu bir tür ağırlıklı ortalama veya kazanma işlemi ile yapılır (Taylor vd., 1998: 679).

2.4.1 Değerlendirmede lt Sorunu

Değerlendirme yapılırken oluşan ölçüt sorunu, işletme yöneticinin

değerlendirme sırasında kullandığı başarı standardını oluşturmaktadır. Bu ölçütler, değerlendirme sırasında bu yöntemin en güçlü ve en zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Değerlendirme sırasında kullanılan ölçütlerde yöneticiler tarafsız davranmalı ve kişisel önyargılarından uzak durmalıdır. Ancak, değerlendirme yöntemlerinin pek çoğu personelin kişisel niteliklerine odaklandığı için yöneticiler öznel olmaktan uzaklaşamamaktadır. Türkiye personel değerlendirme standardında yaygın olarak kullanılan zayıf, orta, iyi ve pekiyi gibi belirleyiciler personelin performansını gerçekçi bir biçimde yansıtamamaktadır. Bir yöneticinin zayıf olarak belirlediği bir ölçüt başka bir yönetici tarafından iyi veya orta olarak da nitelendirilebilir. İşletmelerde yapılan değerlendirmeler sırasında oluşan bu ölçüt sorununun aşılması için yapılan değerlendirme sırasında sayısal değerlere yer verilmelidir. Bu şekilde yapılacak olan değerlendirmeler sırasında yöneticinin tarafsız değerlendirmesi yapmasına ve personeller arasındaki performans farklılıkları oluşabilir (Kılıç, 2007: 24).

2.4.2. Değerlendirilecek Özellikler Sorunu

“Bu sorun personel değerlendirme sistemi içerisinde çeşitli tartışmalara neden olan en büyük sorunlardan birisidir. Geleneksel değerlendirme ile modern değerlendirme yöntemlerini birbirinden ayıran ana unsurları barındırmaktadır. Bir personelin hem yaptığı işler hem de kişilik özelliklerinin birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesidir. Modern modern değerlendirme ise, personelin sahip olduğu kişisel özelliklerden ziyade başarılar önemli olmaktadır. Değerlendirme ölçütlerinde personelin işletmede elde ettiği başarılar yer almaktadır. Hangi değerlendirme yöntemi tek başına kullanılırsa yetersiz kalacaktır. Bu yüzden, değerlendirme yapılırken personelin sahip olduğu kişisel özellikler dikkate alınarak personelin başarıları ile birlikte değerlendirmek daha gerçekçi olacaktır” (Kılıç, 2007: 24).

2.4.3. Değerlendirme Süresi Sorunu

Personel değerlendirme sırasında karşılaşılan sorunlardan bir tanesi de değerlendirmenin süresidir. Personel değerlendirmesinden en üst derecede verim alınabilmesi için değerlendirmenin personel açısından en uygun olan zaman diliminde yapılması gerekmektedir. Değerlendirme süresi sorunu ile ilgili olarak çeşitli yazarlar tarafından çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bazı yazarlar değerlendirmenin personelin görevi ya da yöneticisinin değiştiği zamanlarda yapılmasını uygun görürken bazıları ise değerlendirme sürelerinin 3-5 yıl gibi bir

döneme yayılmasını uygun görmektedir. Diğer yazarlar ise, personelin çok az elde ettiği başarı ya da başarısızlıklar ortaya çıktığında değerlendirmenin yapılması gerektiğini savunmaktadır. Personel değerlendirmesinin kısa zaman aralıklarında ve sık sık tekrar edilmesi personeli olumsuz etkileyebiliyorken uzun zaman aralıklarında yapılması ise personel değerlendirmesinin etkinliğini ve verimliliğini düşürebilir.

2.4.4. Değerlendirici Sorunu

2.4.4.1. Ortalama Puan Verme Eğilimi

Personel değerlendirme sırasında yaşanan sorundan birisi de yöneticilerin tüm personeli ortak bir değerlendirme süzgecinden geçirmesidir. Böyle durumlarda sağlıklı bir değerlendirme gerçekleştirmek mümkün olmayabilir. Dolayısıyla, yöneticinin personel değerlendirme sırasında personelin başarılarından habersiz olabilir ya da başarısızlıklarını olumsuz değerlendirmekten kaçınabilir. Bu durumda yönetici ortalama puan verme eğilimine girmektedir. Bu da personel değerlendirme sırasında ortalama puan eğilimi sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu değerlendirme sistemi ne işletmeye ne de personele fayda sağlamaktadır. Çünkü işletme personelleri kendi performansları hakkında net bir bilgiye sahip olamayacak ve organizasyonda yükselme durumlarında sorunlar ortaya çıkacaktır.

2.4.4.2. Hale Etkisi

Hale etkisi ilk olarak Wells (1907) ve Webb (1915) tarafından muhakeme sürecinde ortaya çıkan bir “hatalar” olgusu olarak tanımlanmıştır. Hale etkisi, bir kişinin genel izlenime dayalı olarak yüksek (iyi) veya düşük (kötü) puan verme yönündeki güçlü eğilimidir. Halo etkisi, değerlendiricilerin, belirli özelliklere göre değerlendirilen astların olumlu izlenimini ve olumsuz izlenimini genelleştirme yanıt önyargılarından biri olarak da kabul edilir. Astların performansını gözlemleme konusunda sınırlamaları olan değerlendiriciler, bir değerlendirme sağlamak için asgari bilgilerine güveneceklerdir. Ortaya çıkan izlenim, sonraki değerlendirme üzerinde büyük bir etki yaratacaktır (Yustina ve Gudono, 2017: 395).

Birkaç araştırmacı, bu hale etkisi yönteminin karakterini ve etkisini

tanımlamıştır. Jacobs ve Kozlowski (1985), hale etkisinin yaygın olarak kabul edildiğini ve özellikle performans değerlendirmede her yerde bulunabileceğini söylemiştir. Hale etkisi, bir değerlendiricinin, değerlendirilen bireylerin sahip olduğu belirli nitelikleri ayırt edememesi olarak da kabul edilir (Murphy ve Jako 1989). Benzer şekilde, Bernardin ve Beatty (1984) tarafından da ifade edilmektedir ki, hale etkisinin çoğunluk nedeni, bir değerlendiricinin değerlendirilen bireyler üzerindeki genel izlenimidir. (Bowditch ve Buono (2001), hale etkisinin, bireye özgü belirli özelliklerin neden olduğu performans değerlendirme sürecini engelleyebileceği için uyanık olması gerektiğini söylemiştir.

İşletme performans ölçümünün birden fazla boyutunu kullandığında performans değerlendirmesinde hale etkisinin ortaya çıkma olasılığı, Psikoloji literatüründe uzun bir tartışma olmuştur. Değerlendirici, bir ölçüme ağırlık vermek için farklı ölçümlere dayalı bağımsız bir değerlendirme verecektir. Astlarının yöneticisi tarafından ilk bilgiler, diğer kriterleri değerlendirmeden önce en önemli olarak kabul edilir ve bu bilgiyi karar vermede bir ölçüt haline getirir (Yustina ve Gudono, 2017: 395). Bol ve Smith (2011), değerlendiricilerin bilişsel sınırlılıklarının, performans değerlendirmeye ilgili kararlar vermesini engelleyeceğini söylemiştir. Bunun anlamı, değerlendiricinin gerçek bir değerlendirmeye dayanmadığı için yanlış ve önyargılı karar vereceğidir. Bu hale etkisinin özelliklerinin sonuçları, bir değerlendirici değerlendirmesinin kalitesini azaltabilir ve derecelendirmede yanlışlıklara yol açabilir. Halo etkisini azaltmak veya azaltmak için, eğitim sağlanması, değerlendirilen bireylerle yakınlığın artırılması veya değerlendirmede bir kontrol olarak istatistiklerin kullanılması yoluyla çeşitli yaklaşımlar alınabilir.

2.4.4.3. En Son Davranış Etkisi

En son davranış etkisi personelin yöneticiler tarafından bir dönemin tamamında değil de son olarak gerçekleştirdiği davranış üzerinden değerlendirme yapmasıdır. Bu değerlendirme sistemin kullanılmasının sebebi yöneticilerin dönem sırasında meydana gelen durumları hatırlamamasıdır. Bu durumda son olarak gerçekleşen davranış akılda kaldığı için buna göre değerlendirme yapmaktadır. Böyle bir değerlendirme yapıldığını personel fark ettiğinde

performanslarını bir dönemin tamamında değil de değerlendirmenin yapılacağı zamana göre harcamakta bu durumda performansları bir döneme yayılmamaktadır. Bu da iletmenin toplam verimlilik ve etkinliğinin düşmesine neden olmaktadır.

2.4.4.4. Kişiler Arası İlişkiler

“İşletme çalışanları arasında oluşan sevmeye ve nefret gibi kişisel davranışlar değerlendirme sırasında ön yargılara neden olmaktadır. Yöneticiler değerlendirme sırasında bir önceki personele duyduğu sevgi veya nefret bu personelin değerlendirmesinde ön plana çıkarsa yapılacak olan değerlendirme objektifliğini yitirecektir. Ya da yöneticilerin personelin kendisine olan yakınlığına göre sıralaması gibi sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu durum işletme içerisinde personel verimliliğini düşürecek sorunlara yol açabilmektedir” (Fındıkçı, 1999: 303).

2.4.4.5. Önyargılar

Yöneticilerin personel değerlendirme sırasında sahip olduğu önyargılar doğru ve tarafsız bir değerlendirme yapılmasının önüne geçmektedir. Bu ön yargılar personelin, cinsiyetine, yaşına, dinine, ırkına veya siyasi düşüncesine göre olabilir. Ancak bazı durumlarda da yönetimci değişikliği sırasında eski yöneticinin yeni yöneticiye personel hakkında bilgiler vermesi de yeni yöneticinin personel hakkında önyargılara girmesine neden olabilir. Bu durumu ortadan kaldırmak için yöneticilerin belli bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde önyargıların kullanılmaması hem işletme açısından hem de personel açısından yararlı olacaktır.

2.4.4.6. Aşırı Olumluluk ve olumsuzluk Eğilimi

İşletme içerisinde bazı yöneticiler personel değerlendirme sırasında personel ile aralarındaki ilişkinin zedelenmemesi için ya da personelin kariyerine olumsuz etki etmemesi adına aşırı olumlu tavır sergileyebilir. Bazı yöneticiler de bu durumun tam tersini yaparak aşırı olumsuz eğiliminde bulunabilir. Tüm bunların nedeni kişisel olduğu kadar personel değerlendirme sırasında kullanılan kötü, orta, iyi, çok iyi gibi sıfatların yer almasıdır. Bunun önüne geçmek için kişisel ilişilere göre değerlendirme yapılmaması ve sayısal verilerin kullanılması gerekmektedir.

2.4.5. Değerleme Sonuçlarının Astlara Bildirilip Bildirilmemesi

“Personel değerlendirme sırasında karşılaşılan ve en çok tartışmalara neden olan sorunlardan bir tanesi de yapılan değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesidir. Değerlendirme sırasında olumsuz değerlendirilen personele sonuçların bildirilmesi bu personelin yöneticilere karşı olumsuz tutum ve davranışlara girmesine neden olabilir. Bu nedenle Türkiye’de uygulanan değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması yolu tercih edilmektedir. Ancak bu gizlilik değerlendirmeyi personel açısından önemsiz kılabilir. Personel değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi personelin eksiklerini görmesini ve bunu düzeltmesi adına yol gösterici olabilmektedir. Ancak böyle bir durumda personel değerlendirme sonuçlarının personele nasıl aktarılacağı önemli olmaktadır. Değerlendirme sonuçlarının personele aktarıldığı zaman kuşkulu nitelikler üzerinde fazla durulmamalı, personele kişiliği ile ilgili sorunlar aktarılmamalı ve görüşmenin daha sakın ve dostane bir şekilde geçmesi gerekmektedir. Aksi durumda personel, savunmaya geçerek yönetici hakkında ve işletme hakkında olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeye başlayacak ve değerlendirmenin yanlış yapıldığını öne sürecektir” (Kılıç, 2007: 29).

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan diğer sorunlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Erşahan, 2014: 258).

- Performans değerlendirme tekniklerinin daha az güvenilir ve geçerli olması,
- Kişilerarası ilişkiler ve endüstri ilişkileri sisteminin olumsuz etkileri
- Kontrol edilemeyen iç ve dış faktörlerin etkileri
- Yönetimin performans değerlendirme ile çalışanını geliştirmek yerine cezalandırmayı vurgulaması
- Bazı değerlemeler tamamen tahmin çalışmasına dayandırıldığında performans değerlemede sorunlar meydana gelmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.TÜRKİYE’DE PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

3.1. PERSONEL DEĞERLENDİRME

“Değerlendirme, son yıllarda personellere yüklenen en zor ve zaman alıcı görevlerden biridir. Bununla birlikte, personel değerlendirmenin bir parçası olan personel değerlendirmesi uygun şekilde yapıldığı takdirde kalite iyileştirme için güçlü bir araç olabilir. Öte yandan, kalem ve kağıt kullanan geleneksel değerlendirme yöntemleri, düzeltmelerin türü ve sıklığına ilişkin ayrıntılı bilgilere kolayca erişilemediği için önemli sınırlamalara sahiptir. Ayrıca, geleneksel değerlendirme yöntemleri genellikle personele yalnızca sınırlı geri bildirim sağlar” (Angelo & Cross, 1993: 82; Maron & Ralston, 1999: 36, Juedes, 2003: 12).

Maurer, Jensen & Wright’ın (2001) çalışmasına göre, yukarıdaki noktaların aksine, Personeller, aşağıda belirtilen nedenlerle bu değerlendirmelerin önemini kabul etmektedir:

- Faaliyetleri sunma fırsatına sahip olmak
- Kendini geliştirmek için geri bildirim almak
- Terfi almak için performans rekoru oluşturmak için tutarlı bir fırsat sağlamak
- Kariyer fırsatlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için bir plan geliştirmek

3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bilgi ve yetkinliklere sahip insan kaynakları, kuruluşların rekabet avantajlarını sürdürmelerine yardımcı olan temel varlıklardır. Küresel olarak rekabetçi kuruluşlar, rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarının benzersizliğine ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme sistemlerine bağlıdır. İnsan kaynaklarının performans değerlendirmesi bu açıdan hayati bir konudur.

Bir değerlendirme sistemi oluştururken ve uygularken, yönetim, performans değerlendirme sisteminin ne için kullanılacağını belirlemeli ve

ardından sistemi uygulama sürecine karar vermelidir. Seçilen yöntemler ve bu yöntemleri uygulamak için kullanılan araçlar, kuruluşun performansını başarılı bir şekilde yönetip yönetmediğini belirlemede çok önemlidir. Bu değerlendirme yöntemleri, çalışanların performansını tanımlayan kesin bir çıktı sağlayan nicel tekniklere dayanmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme ile ilgili bilgilerin çoğu, kesin sınırlarla ölçülebilir ve kesin değildir. Aksine, bu bilgiler doğal dilde ve kesinlik olmadan ifadeler veya kelimelerle sunulur (Ahmed vd., 2013: 718).

Birçok kuruluş için, bir değerlendirme sisteminin birincil amacı, bireysel ve kurumsal performansı iyileştirmektir. Bu nedenle, uygun şekilde tasarlanmış bir sistemin örgütsel hedeflere ulaşılmasına ve çalışan performansının artmasına yardımcı olabileceğini söylemeye gerek yoktur. Organizasyonel hedeflere yönelik bireysel katkı ve performansı takip etmek ve gelecekteki iyileştirmeler için bireysel güçlü yönleri ve fırsatları belirlemek ve organizasyonel hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını veya şirketin gelecekteki planlama ve gelişimi için temel teşkil edip etmediğini değerlendirmek için kullanılır. Etkili bir değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonu ve verimliliği ile doğrudan ilişkili olduğu birçok araştırma çalışmasıyla kanıtlanmıştır. Bir organizasyonda çalışanların performansını değerlendirmek için aynı anda birçok faktörü göz önünde bulundurmak zor olabilmektedir.

Günümüzde kuruluşlar, bir çalışanın yeteneğinin, bilgisinin ve becerilerinin genel başarılarında önemli bir rol oynadığının daha fazla farkındadır (Neluheni vd., 2014: 698). Bu nedenle, çalışan değerlendirmesi gibi insan kaynakları konularına ilişkin değişim planlarının önemi, stratejik hedefler arasında belirgin şekilde artmaktadır (Billsberry, 2007: 42). Bu tür değişiklik planları, sonuçların kalitesini ve üretkenliği optimize etmek ve organizasyonel süreçlerin verimsizliklerini, maliyetlerini ve fazlalıklarını azaltmak için uygulanır. Bu planların çoğu, bu kuruluşlarda uzun yıllardır uygulanan geleneksel yöntemlerin yerini alacak şekilde tasarlanmış yeni yöntemlerle sona ermektedir. Sonuç olarak, bu tür değişiklikleri kolaylıkla uygulamak mümkün değildir. İlk adım, değişikliğin hem işe yarayabileceğini hem de iyileştirmeler sağlayabileceğini kanıtlamak için kritik öneme sahiptir (Mirzaei Nobari vd., 2019: 492).

3. 3. PERFORMANS YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN RÖLÜ

Bowman (1994), performans değerlendirmelerinden vazgeçme çağrısında bulunmaktadır. Yazar, performans değerlendirmesinin bireysel davranışı değerlendirmeye ve değiştirmeye odaklandığını iddia etmektedir. Buna karşın, performans değerlendirmeye alternatif olarak Toplam Kalite Yönetiminin benimsenmesi önerilmektedir. Bu kavram, çalışanların performansından çok iş süreçlerindeki iyileştirmeleri vurgular. Bowman'a göre performans değerlendirmesi, performans çalışanların kontrolüne giren faktörlerin bir sonucu olarak gördüğü için Toplam Kalite Yönetimi'nin önünde bir engel olarak görmektedir. Bu nedenle, sonuçtan çok sürece odaklanılmalı ve yönetim, işgücü, ekipman ve yöntemler dahil olmak üzere süreci oluşturan kaynakların yönetiminde önemli bir rol oynamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi varyasyonun doğal olduğunu ve onu azaltmanın daha iyi kalite ve üretkenliğe yol açacağını varsayar. Yönetim, performans değerlendirmesine güvenmek yerine eğitim, daha fazla kaynak ve yüksek performans gösterenlerden öğrenme yoluyla çeşitliliği azaltabilir.

Öte yandan, Antonioni (1994), Boudreaux (1994), Lawler (1994) ve Analoui (1999), yöneticilerin çalışanların işle ilgili davranışlarını değerlendirmek için bir yola ihtiyaç duymaları nedeniyle performans değerlendirmelerinden vazgeçmenin pratik olmadığını savunurlar. Bunun yerine, bu yazarlar, performans değerlendirmesinin günümüzün kalite odaklı ve ekip odaklı ortamlarında performans yönetiminde önemli bir rol oynaması gerektiğini öne sürmektedir. Performans yönetimi, çalışanların performansını düzenli aralıklarla değerlendirmekten daha fazlasını içerir. Hedef belirleme, çalışan seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, koçluk, geri bildirim verme ve performans değerlendirmeyi içeren sürekli bir süreç olmalıdır. Başka bir deyişle, performans yönetimi, bir çalışanın performansını etkileyen tüm insan kaynakları yönetimi görevlerini içermektedir Khoury ve Analoui, 2004: 57).

Birçok yazar, düşük performansın her zaman çalışanın hatası olmadığını, bunun sistemdeki diğer faktörlerden kaynaklanabileceğini kabul etmektedir. Bu

nedenle, performansı analiz etmek ve iyileştirmeler önermek için daha geniş bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Dahası, hedeflerin esnek olması ve herhangi bir zamanda değişebilmesi gerekmesine rağmen, çalışanların davranışlarını ve nihai sonuçlarını veya önceden belirlenmiş hedeflere odaklanarak çalışanların performansını değerlendirme ihtiyacına işaret etmektedir. Üstler ve astlar arasındaki hedeflerin ve gelişim planlarının belirlenmesine katılım da çoğu yazar tarafından kabul edilmektedir. Yazarların önemini vurguladıkları ve benimsedikleri son önemli unsur, yönetimin mülkiyeti veya üst yönetimin değerlendirme sürecine bağlılığıdır. Üst yönetim, çalışanların performansını çalışanların, üstlerinin yararına ve örgütsel performansın iyileştirilmesi için değerlendirme sorumluluğunu kabul etmelidir.

Yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bilgiler, yeni personellerin işe alımı, işe alınıp deneme sürecinde olan personelin denetimi, hali hazırda çalışan personellerin ücretlerinin düzenlenmesi, bu personellerin eğitilmesi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin gözetimi, terfi ve birim değiştirmelerinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Performans değerlendirmesinin yöneticiler tarafından uygulandığı alanlar 600 personel üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sırasında ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tablo'da gösterilmektedir (Kılıç, 2007: 58).

Tablo 3. 1. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar

Alanlar	Oran (%)
Ücret Yönetimi	85.6
Geri Bildirim	65.1
Eğitim	64.3
Terfi	45.3
Kariyer Planlama	43.1
İşe Seçim ve işten Ayırma Kararı	30.3
Araştırma ve Geliştirme	17.2

Tablo incelendiğinde, performans değerlendirmesinin üzerinde “ücret

Yönetimi'nin" büyük etkisi bulunmaktadır. Performans değerlendirmesinde ücret yönetiminin kullanılmaya başlamasıyla beraber daha fazla yaygınlaştığını değerlendirdiğimizde ücret yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi bu denli güçlü olmasını buna bağlayabiliriz.

3.4. TÜRKİYE'DE PERSONEL DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Bu bölümde, Türkiye'de personel değerlendirme sisteminin tarihsel sürecini cumhuriyet öncesi ve cumhuriyet sonrası dönem olmak üzere iki dönem altında incelenmektedir.

3.4.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Tarihsel belgeler incelendiğinde, personel yönetiminin geçmişi eski türk devletlerine kadar gitmektedir. Bu dönemlerde personel yönetimi ile ilgili çeşitli uygulamalar yapılmıştır. Bu uygulamaları da, bu dönemde Nizamü'l Mülk tarafından kaleme alınan seyahatnamede devlet kurumlarında yer alan personel seçimi ve performansa göre personel terfi edilme sistemi gibi oluşumlara yer almıştır. Fatih Sultan Mehmet tarafından kaleme alınan "Kanunname-i Ali Osman" Türk personel sistemi tarihindeki ilk yazılı belge olarak bilinmektedir. Bu belge Osmanlı zamanında devlet kurumlarındaki personel sistemi üzerindeki etkisi yadsınamazdır. Hatta gününüzde İngilizlere ait olan "Civil Service" yazılırken bu belgeden yararlandığı ve ayrıca ABD, Fransa ve Avusturya da personel sistemlerinde bu kanundan esinlenmiştir. Kanunname dikkate alınarak yapılan personel değerlendirmesi yalnızca atama işlerinde eve personelin özgeçmişi ile ilgili hususların yer aldığı görülmektedir (Kalkandelen, 1972: 39).

Cumhuriyet öncesi Türk tarihini incelendiğinde modern anlamda personel değerlendirmesini kadıların görevlerini düzenlemek için 1855 tarihinde "Tevcihat-ı Menasib-i Kaza Nizamnamesi" olarak anılan nizamname yazılmıştır. 1877 yılında ise, orman personellerinin sicil kayıtlarına yönelik düzenlemelerin yer aldığı bir talimatname kaleme alındığı görülmektedir. Personel değerlendirmesi esas olarak 1879 tarihinde devlet memurlarının sicil işlemlerinin yer aldığı "Ahval-i Memurin-i Sicil Komisyonu Talimatı" içerisinde yer almıştır.

Bu belge ile devlet işlerinde yer alan tüm personeller için sicil komisyonu kurulmakta ve personellere yönelik kayda alınan bu siciller komisyon tarafından yazılmakta ve saklanmaktadır. 1887 yılında ise personellere yönelik, “Memurin-i Mülkiyenin Tercüme-i Hallerinin Suret-i Kayıt ve Tahririni ve Teferruatını Mübeyyin Tarifname” yazılmıştır. Bu tarifname memurun haklarının yer aldığı 25 maddeden oluşmaktadır. Burada yer alan ek formda, memurun kişisel bilgileri, birimi, yabancı dil bilgisi, eğitim bilgileri ve yazdığı eserlere yer verilmiştir. Ancak 1887 yılında “Sıhhiye Memurin ve Müstahdemin Nizamnamesi” ile sağlık personelleri diğer kamu personellerinden ayrı tutulmuştur (Kılıç, 2007: 33)

1897 yılında ise, “Ahvali Memurini Sicil komisyonu” kaldırılarak yerine “Memurin Mülkiye” adını taşıyan bir kurul kurulmuştur. Bu kurul üyeleri padişah tarafından atanmakta ve dört üyeden oluşmaktadır. Bu kurul da 12 yıl yürürlükte kalarak 1909 yılında kaldırılmıştır. Bu kurulun kaldırılmasıyla birlikte personellerin sicil ve özlük bilgileri memurların bağlı oldukları bakanlık tarafından tutulması istenmiştir. Ancak 1914 yılında oluşturulan “Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesi” ile şimdiye kadar personellerin tüm sicil ve mevzuatıyla ilgili çıkarılan herşey yürürlükten kaldırılmıştır. Bu nizamnamede tüm personellerin ve memurların sicil işleri yürütülmektedir. Bu belgede, personellerin sicil işlemleri üstleri tarafından kaleme alınmaktadır. Bu formatta personelin kimlik bilgileri de ayrıca yer almakta ve bu formlar altı aylık periyotlar halinde doldurulmaktadır (Kalkandelen, 1972: 39).

Türk personel değerlendirme sisteminin cumhuriyet öncesi ile ilgili olarak personeller ile ilgili mevzuatların genel itibarıyla eğitim alanında yoğunlaştığı bilinmektedir. 1838 tarihinde eğitimde teftiş ve değerlendirme süreçlerine yönelik olarak okullarda eğitim sisteminin düzene sokulması için düzenlemeler yapılmıştır. 1846 yılında ise, şimdiki Milli Eğitim Bakanlığı olarak bilinen “Mekâtip-i Umumiye Nezareti” kurulmuş ve bu yolla okullar denetlenmiştir. Bu dönemden sonra 1911 yılında “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yönetmeliği” ile hem eğitim hem de personelin değerlendirmesi ve denetimi Milli Eğitim Bakanlığının görev ve sorumluluğuna girmişti (Kılıç, 2007: 34)

3.4.2 Cumhuriyet Sonrası Dönem

Cumhuriyet sonrası dönemin ilk yılları incelendiğinde hala Osmanlı Dönemine ait personel değerlendirme esaslarına tabi kalındığı görülmektedir. Osmanlı Dönemine ait olan bu uygulamaların 1926 yılına kadar devam ettiği bilinmektedir. 31 Mart 1926 yılında 788 sayılı Memurin Kanunun yürürlüğe sokulmasıyla Cumhuriyet tarihinde personel yönetiminde dört temel değişiklik aşağıda listelenmektedir:

- 31 Mart 1926 tarih ve 788 sayılı Memurin Kanunu ve 5 Nisan 1934 tarih ve 2/377 sayılı Memurların Gizli Tezkiye Varakaları Nizamnamesinin Meriyete Konulması Hakkında Nizamname;

1926 yılında çıkarılan bu nizamname ile Cumhuriyet döneminde personel değerlendirme ve yönetimi konusunda çıkarılan ilk kanun hükmündedir. İlk defa bu kanunla memurlara yönelik açıklamalar yapılmış ve askeri personel dışındaki diğer tüm personeller dahil edilmiştir. Personelin değerlendirilmesine yönelik olarak bu kanun içerisinde bulunan 10. maddede “Her memurun bir sicili bulunmakta ve ekte sunulan hususlar memur sicilinin esaslarını ifade etmektedir” hükmü yer almıştır. Bu maddenin içeriğinde memurlara ait sicile yönelik kişisel bilgileri bulunmaktadır. Bu kanunun hükümlerine göre her memura ait olacak şekilde bir sicil numarası verilmiştir. Yine bu kanunun 14. maddesinde memurların sicil formlarını üstleri tarafından doldurulacağı ve gizli sicil dosyasında yer alacağı belirtilmiştir. Ayrıca bu kanun içerisinde bütün memurların yılda bir defa olmak üzere ve gizlilik çerçevesinde tek tip sicil belgesi kullanılarak değerlendirmeleri ibaresi yer almasına rağmen buna yönelik olarak değerlendirmelerin nasıl yapılacağına yer verilmemiştir. Bu belirsizliğin giderilmesine yönelik olarak ilk düzenleme 1932 tarih ve 2032 sayılı Dahiliye Vekaleti Memurları Sicil Nizamnamesidir. Bununla ilişkili olarak işleri bakanlığının memurlarına yönelik sicil düzenlemesi yapılmaktadır. Bu düzenlemeye göre, her memurun bir özgeçmişinin gösteren belge bulundurulacak ve bu belgede yer alacak tüm bilgiler de nizamname içerisinde yer alan kurallara göre düzenlenecektir;

- 30 Haziran 1939 tarih ve 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının

Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun ve 5 Aralık 1947 tarih ve 3/6657 sayılı B.K.K. ile yürürlüğe konulan Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük;

1939 yılında hazırlanan bu tüzük ile askeri personel hariç devlet personellerinin dereceleri ve bu derecelere ait maaş bilgileri yer almaktadır. Yine bu tüzük kapsamında terfi işlemlerine yer verilmiştir. Tüzükte yer alan yedinci maddeye göre, *“en az dört yıl bir derecede bulunma”* şartı getirilmiştir. Bu tüzüğün yedinci maddesinde ise, *“Ehliyetleri ve sicilleri itibariyle terfi hak kazandıkları halde kadroda münhal yer bulunmamak sebebiyle bir derecede iki terfi müddeti geçirmesine rağmen terfi edemeyenlere bir defaya mahsus olmak üzere üst derece maaşı verilir”* hükmüne yer verilerek bu kapsamda terfi konusu sicil ile ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, 1947 yılında “Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük” yürürlüğe girmiştir. Bu tüzük kendi içerisinde 17 maddeden meydana gelmiş olup bunun ekinde gizli tezkiye fişi bulunmaktadır. Bu fişin, memurun görevde yükselme durumuna gelinmeden en az üç ay kala memurun amirine verilerek bu memur hakkındaki görüşlerinin yazılması ve hatta buna en yakın çalışan amirin de görüşlerinin alınması ve değerlendirmenin yapılması istenmektedir. Yapılan bu değerlendirme sonucunda bu belge yetkili makamlara teslim edilmektedir:

- 21 Temmuz 1951 tarih ve 3/13417sayılı B.K.K ile yürürlüğe konulan T.C. Emekli Sandığı ile ilgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük,

Bu kanun, 08.06.1949 tarih ve 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanun’un 39. maddesinin (f) fıkrası uyarınca yürürlüğe konulmuştur. Çıkarılan bu kanun tüzüğü 20 maddeden oluşup, her memuru ayrı ayrı kapsayacak şekilde yılın ocak ayında memurun bulunduğu yerin birinci ve ikinci dereceden sicil amirleri tarafından değerlendirilerek doldurulması istenmektedir. Personellerin bulunduğu kadro durumuna göre birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirleri tarafından üç ay gibi bir süre zarfında her kurum tarafından yayınlanacak ve belirtilen beşince maddenin yönetmeliğine göre düzenlenecektir. Bu maddeye göre; *“Her memur ve hizmetli için birinci amir, ikinci amir ve kendilerine göre üçüncü amirin kim olacağı, yöneticinin rütbesine ve teşkilatın ihtiyaçlarına göre*

belirlenecektir. Bu yönetmeliklerin yayımlanmasından itibaren üç ay içinde her kurum tarafından uygun düzenlemeler geliştirilecektir. Kurumlar, işlerinin veya yapılarının niteliği gereği çıkardıkları yönetmeliklere göre gerekli gördükleri takdirde bu Yönetmeliklere ekli Gizli Açıklayıcı Belgede yer alan sorulara eklemeler yapabilirler” hükmü yer almaktadır. Personel ile ilgili yapılacak olan düzenlemelerin ise bu beşinci madde kapsamında yapılması uygun görülmüştür. Dahası bu tüzüğün içerisinde personel değerlendirmesine yönelik memurun yeterliğinin ölçülmesi adına 27 maddenin bulunduğu ve bu maddelerin 10 tanesinin memurun yeterliği ile ilgili ve 17 tanesinin ise ahlaki yapısını kapsadığı görülmektedir.

- 14 Temmuz 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 26 Aralık 1978 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ve 18 Ekim 1986 tarih ve 86/10895 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği;

14 Temmuz 1965 tarihli ve 657 sayılı yönetmelik 788 sayılı Memurin Kanunu kaldırılarak bunun yerine oluşturulmuş ve yürürlüğe konulmuştur. 657 sayılı devlet memurları kanunu halen yürürlüktedir. Personelin değerlendirilmesine yönelik olarak bu yönetmelik içerisinde; “Yeni sistemde bu hüküm, keyfiliğin önlenmesi ve personelin genel davranış ve tutumlarına öncelik verilmesi ilkesiyle birleştirilmiştir. 82 Bu yasanın yürürlüğe girmesinden önce hazırlanan Ulusal Personel Sistemi Ön Raporunda şunlar belirtilmiştir: Hatalarını düzeltebileceklerini ve Tazukie belgesi konusunun gerekli ve zorunlu olmadıkça dikkate alınmayacağı konusunda ısrar ettiler”. Özel hayatın dışında kalması için düzenlemeler yapıldığı anlaşıyor.” yer almıştır. Personel değerlendirmesine yönelik olarak yapılan düzenlemeler 109 ve 123 maddelerde yer verilmiştir. Öncelikle 109. maddede devlet memurlarının bağlı bulundukları kurumlarca memur kütüklerine kaydolacağı ve her memurun bir sicil numarasının olması, bir cüzdan düzenlenmesi ve bir özlük dosyasının tutulacağı hükümleri bulunmaktadır. Bütün memurlara düzenlenen sicil dosyalarının bulunması ve bu sicil dosyalarının üstleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ve denetleyiciler tarafından tutulan raporların bulunması gerekmektedir. Memurlara yönelik ehliyet tespitinde, terfi işlemlerinde, kademe işlemlerinde, derece yükselmesinde ve

emekli işlemlerinde bu sicil dosyalarından yararlanılır. Bu kanunun 116. maddesinde, her kurumun merkez ve il kurulunda değerlendirme kurullarının bulunması gerektiği belirtilmektedir. Değerlendirme kurulları personelin değerlendirilmesi sırasında sicil ve özlük dosyalarını inceleyerek personeli, çok iyi, iyi, orta ve yetersiz şeklinde bir değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Ancak bu değerlendirme şekli daha sonra yürürlükten kaldırılmıştır. Yapılacak değerlendirme raporunun sonucunda personele yönelik değerlendirme notunun 60'ın üstünde olan personel olumlu olarak değerlendirilir. Ancak değerlendirme sonunun 60'ın altında olması olumsuz olarak değerlendirilmesine neden olacaktır. Personellerin olumsuz olarak değerlendirilmeleri halinde, bu durumun personele gizli bir tebliğ ile bildirilmesi ve onun itiraz hakkının olduğunun belirtilmesi gerekir. Değerlendirme sonucunda iki defa olumsuz olarak değerlendirilen personel başka bir sicil amirin emrine gönderilirler. Burada da olumsuz değerlendirilen personelin ilişkisi kesilir. Kanunda yer alan 121. maddeye göre memurların sicil evraklarında yer alan bilgiler, sorulacak sorular, düzenleme zamanı, uygulanacak notun yapısı, doldurulmuş şekli ve sicil not defterinin tutulması yönetmelikte açıkça belirtilmektedir. Bu kanun personel değerlendirmesi ile ilgili iki adet yönetmeliğin çıkarılmasının belirtmektedir. Bu yönetmeliklerin ikisi de 112. maddede belirtilmektedir. Bu maddeye göre birincisi, *“Sicil raporu vermeye yetkili amirler kurumlar tarafından düzenlenecek yönetmelikte belirtilir”* açıklaması yer almaktadır. İkincisi ise, bu maddede belirtilen ve değerlendirme esaslarını belirleyen genel sicil yönetmeliği olmaktadır. Bu kanunun yönetmeliğine göre, personel değerlendirmesine yönelik olan sicil not ortalamalarını hesaplama görevi özlük işleri birimine aktarılmıştır. 26 Aralık 1978 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre 5'li not sistemi belirlenmiştir. Bu not sistemine karşılık gelen sayıların anlamı aşağıda gösterilmektedir (Kılıç, 2007: 46-47):

- Puan, memurun bilgi bakımından durumunu,
- Puan, memurun yeterlilik durumunu,
- Puan, memurun orta seviye de olup olmadığını,
- Puan, memurun durumunun iyi olup olmadığını,
- Puan, memurun çok iyi olduğunu, belirlemek için yardımcı olur.

18 Ekim 1986 Tarih ve 86/10985 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği kapsamında yapılan personel değerlendirme sistemi puanlaması 100 tam puan üzerinden yapılmaktadır. Bu sorulara verilen notların soru sayısına bölünmesiyle personele ait olan sicil notu ortaya çıkmaktadır. Yapılan bu değerlendirme sonucunda notlar ise aşağıdaki gibidir:

- Altmış dan yetmiş beşe kadar “ORTA”
- Yetmiş altıdan seksen dokuza kadar “İYİ”
- Doksandandan yüze kadar “ÇOK İYİ”

Seviye de başarılı olmuş “OLUMLU” sicil almıştır. Ancak notu elli dokuzdan düşük olanlar ise yetersiz görülerek “OLUMSUZ” sicil almış sayılacaklar arasında yer almıştır. Personel değerlendirmesi sırasında personelin sicil amirlerinin dikkat etmesi gereken hususlar aşağı belirtilmiştir:

- Göreve bağlılık
- Mesleki deneyim
- Sorumluluk bilinci
- Kendini ifade edebilme kabiliyeti
- Kendini sürekli geliştirme durumu
- Tarafsız olmak
- Altlarıyla iş birliği yapabilme
- Disiplinli olmak
- Çalışma arkadaşlarına karşı davranışları
- Görevini yerine getirirken yerinde karar alabilme, verimlilik ve etkinlik dikkate alınması gereken konulardır.

Bunlara ek olarak sicil amirleri personel değerlendirme formunu doldururken yönetmeliğin 17. maddesinde yer alan “*zekâ derecesi, güvenilirlik, dış görünüş, azim ve dürüstlük, alkol, kumar vb. alışkanlıklarının olup olmama durumu, güvenilirlik, sadece kendini düşünme, dedikodu, yalan, kin, kıskançlık gibi tutum takınma*” bakımından değerlendirme yapılır ibaresi yer almaktadır. Personelin bağlı olduğu sicil amirleri değerlendirme sırasındaki durum ve davranışlara yönelik not takdirleri de dikkate alınmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. 657 SAYILI DMK'NUNA GÖRE KADRO, SINIFLANDIRMA, DERECE SİSTEMLERİ, MALİ VE ÖZLÜK HAKLAR

4. 1. KADRO SİSTEMİNİN TANIMI

Kamuda personelin haklarının korunması ve çerçevenin belirlenmesi açısından kadrosuz olarak memur çalıştırılması kanunen yasaktır.

Kamuda ihtiyaç duyulan kadro ve pozisyonlar, CK ile ihdas edilmektedir. CK göre ihdas edilen kadrolar ve pozisyonlar ekindeki cetvellerinde belirtilmediği takdirde kullanılması imkânsızdır.

Daha geniş bir çerçeveden bakacak olursak belirli hak, yetki ve sorumluluklar ile donatılmış görev yeri olarak tanımlanması mümkün olan kadro, kamu oluşturulmasında en küçük yapıtaşlarından biridir.

Kişi kamuda istihdam edildiğinde, bir kadroya atandığında kendisine verilen yetkileri, görevleri ve sorumlulukları yerine getirmek ile mükelleftir.

4.2. MEMURUN HİZMET SINIFLANDIRILMASI

657 Devlet Memurları Kanunu'na göre memurların hizmet sınıfları hakkında 12 (on iki) gruba ayrılmış ve aşağı da belirtilmiştir.

4.2.1. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamına giren kamu kurumlarında anılan kanun içeriğine dahil olmayan memurlar ve yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören Genel İdare Hizmetleri sınıfını oluşturmaktadır.

4.2.2. Teknik Hizmetler Sınıfı

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında değerlendirilen kurumlarda meslekleriyle ilgili görevleri fiilen ifa eden ve meri hükümlere göre yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar, jeolog, hidrojeolog, hidrolog, jeofizikçi, fizikçi, kimyager, matematikçi, istatistikçi, yöneylemci (Hareket

araştırmacısı) matematiksel iktisatçı, ekonomici ve benzeri ile teknik öğretmen okullarından mezun olup da, öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar, Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi veya bölümlerinden mezun şehir plancısı, yüksek şehir plancısı, yüksek bölge plancısı, 3437 ve 9/5/1969 tarih 1177 sayılı Kanunlara göre tütün eksperleri yetiştirilenler ile müskirat ve çay eksperleri, fen memuru, yüksek tekniker, tekniker teknisyen ve emsali teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş bulunanlar, Teknik hizmetler sınıfını teşkil eder.

4.2.3. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, sağlık hizmetlerinde (Hayvan sağlığı dahil) mesleki eğitim görerek yetişmiş olan tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner hekim gibi memurlar ile bu hizmet sahasında çalışan yüksek öğrenim görmüş fizikoterapist, tıp teknolojü, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, (Fizik tedavi, laboratuvar, eczacı, diş anestezi, röntgen teknisyenleri ve yardımcıları, çevre sağlığı ve toplum sağlığı teknisyeni dahil) sağlık savaş memuru, hayvan sağlık memuru ve benzeri sağlık personelini kapsar.

4.2.4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, 657 sayılı Kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri kapsar.

4.2.5. Avukatlık Hizmetleri Sınıfı

Avukatlık hizmetleri sınıfı, özel kanunlarına göre avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisini haiz olan memurları kapsar.

4.2.6. Din Hizmetleri Sınıfı

Hizmetleri sınıfı, özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dini görev yapan memurları kapsar.

4.2.7. Emniyet Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf, özel kanunlarına göre çarşı ve mahalle bekçisi, polis, komiser muavini, komiser, başkomiser, emniyet müfettişi, polis müfettişi, emniyet amiri

ve emniyet müdürü ve emniyet müdürü sıfatını kazanmış emniyet mensubu memurları kapsar.

4.2.8. Jandarma Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf Jandarma Genel Komutanlığı kadrolarında bulunan subay, astsubay, uzman jandarma ile çarşı ve mahalle bekçilerini kapsar.

4.2.9. Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıfta Sahil Güvenlik Komutanlığı bünyesinde bulunan subay ve astsubaylardan oluşmaktadır.

4.2.10. Yardımcı Hizmetler Sınıfı

Bu sınıf kapsamında çalışan personel, Kamu kurum ve kuruluşlarda yazı ve dosya dağıtmak ve düzenlemek, temizlik, basit bakım, aydınlatma, kalorifercilik, aşçılık gibi işleri yapmakla görevli kişilerdir. Kamu kurum ve kuruluşunun mahiyetine göre bu hizmet sınıfı içinde çalışan personelin görev ve sorumluluklarında değişkenlik olmaktadır.

4.2.11. Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf kapsamına valiler, kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olan merkez valileri vb. memurlar girmektedir.

4.2.12. Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı

Bu sınıf kapsamına, Milli İstihbarat Teşkilatı bünyesinde kadrolu olarak görev yapan veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlardan özel kanun ile Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen görevleri ifa edenleri kapsar.

Her devlet memuru hizmetin gerektiği yerde bulunması ve hizmetin alanına göre ihtiyaç duyulan sınıflara ayrılmıştır. Her sınıfa dahil olan memur işgal ettiği kadronun ve mali haklarının farklı olması ve bunun kargaşaya sebep olmaması adına sınıflandırma yöntemi getirilmiştir. Her sınıfın görev ve sorumlulukları ayrı ayrı belirlenmiştir.

4.3. DMK'YA GÖRE İLERLEME-YÜKSELME, KAMU YÖNETİM SİSTEMİNDE TERFİ DURUMU

Kamu personelinin derece ilerleme ve yükselme ile ilgili hizmet sınıflandırması ve derece sistemi içerisinde kademe/derece ilerlemesi derece yükseltilmesinin nasıl olması gerektiğini anlatacağız.

Yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş yapıldıktan sonra alanında uzman ya da bilgi birikiminin yararlanmak adına üst düzey kamu yöneticisi atamalarında izlenmesi gereken ve dikkat edilmesi gereken konular ele alınmıştır.

4.3.1. Kademe İlerlemesi ve Derece Yükseltilmesi Sistemi

Devlet memurların ilerleme ve yükselmelerinde yani derece/kademe işlemlerinde;

- Dikey olarak yukarıdan aşağıya doğru olmak üzere birinci dereceden on beşinci dereceye kadar gösterilen rakamlarına,
- Yatay olarak soldan sağa doğru olmak üzere ilk üç derecede az olarak dokuz kademe sistemine sahip,

657 sayılı Devlet Memurları Kanun'un da yer alan asgari koşulların sağlanması kaydıyla her bir yıl için bir kademe ilerlemesi ve her üç yıl için bir derece yükselmesine bağlı bir sistemin olduğunu görüyoruz.

Bu sistem;

- Öğrenim şartlarına ve içinde bulunulan hizmet sınıfına bağlı olmak üzere kamu personelinin giriş derece ve kademesinin belirlenmesinde,
- Memuriyette geçen süreler (kıdem) dikkate alınarak ilerleme ve yükselmelerde,
- Öğrenim şartlarına veya işgal edilen kadroya bağlı azami yükselinebilecek derece/kademenin tespit edilmesinde,
- Kadro sistemi içinde ast/üst kademesinin tespit edilmesinde,

Mali haklar çerçevesine giren ödeme ücretlerinin tespit edilmesinde kullanılmaktadır.

4.3.2. Kademe İlerlemesi

Kademe işgal edilen derece içinde, Bir memura tanımlanan görev ve sorumluluklarında artışa neden olmadan işgal edilen derece içerisinde ilerlemedir. Memurun derece içerisinde kademe ilerlemesinin yapılabilmesi içinde bulunduğu kademedeki en az 1 yıl çalışmış olması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması şartları aranır.

4.3.3 Derece Yükselmesi

Memurun bulunduğu dereceden bir üst dereceye yükseltilerek atanabilmesi için;

- Atanması düşünülen üst dereceli kadronun boş olması zaruridir.
- İçinde bulunduğu kadro derecesinde en az üç yıl ve bu derecenin üçüncü kademesinde de 1 yıl bulunması zaruridir.
- Atanması düşünülen kadronun niteliklerine haiz olması gerekir.

4.3.4. Takdire Bağlı Yükselme (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 68/B)

Kanunda belirtilen hükümlere bağlı olarak her 1 yıl için 1 kademe ilerlemesi ve her 3 yıl içinde 1 derece yükselmesi yapılması esasına dayalı olan ilerleme - yükselme sisteminde,

10. dereceli bir kadroya atanarak atanan iki yıllık yükseköğrenim mezunu bir memurun,

- Bir memurun dördüncü dereceli bir kadroya atanması için 17 yıl,
- Bir memurun üçüncü dereceli bir kadroya atanması için 20 yıl,
- Bir memurun ikinci dereceli bir kadroya atanması için 23 yıl,
- Bir memurun birinci dereceli bir kadroya atanması için 26 yıl hizmet süresine sahip olması gerekir.

Bunun yanında 657 sayılı Devlet memurları Kanunu'nun 68. maddesinin B fıkrası;

- Yükseköğrenim görmek şartını sağlamak kaydıyla genç ve dinamik memurların birikimlerinden,

- Üst kamu yöneticisi olarak yararlanması için,
- Kanunda belirtilen hizmet sürelerinden daha erken dönemlerde,
- Memurların üst dereceli kadrolara atanabilmesi için imkân sağlayan düzenlemedir.

657 sayılı Kanunu'na tabi olan personelin kadro derece/kademe yükselmesine olanak sağlayan 68/ (B) maddesinde;

- Birinci dereceli ve 5300 ve daha yüksek ek göstergeye haiz kadrolara atanabilmek için on iki yıl,
- Birinci ve ikinci dereceli ile 5300'den az olan ek göstergeye haiz olan kadrolara atanabilmek için on yıl,
- Üçüncü ve dördüncü dereceye haiz kadrolara atanabilmek için sekiz yıl,

En az hizmet süresine sahip olmak ile yükseköğrenim bitirmiş olmak şartı vardır. Bu madde aynı zamanda normal terfi sürecinden daha erken dönemlerde bu kadrolara atanabilmeyi öngören bir sistem oluşturulmuştur.

Diğer yandan bu kanun maddesinin uygulanmasında istenilen hizmet süresinin sadece kamu da memur olarak geçirmesi şart koyulmamış, belirli koşullarda memuriyete girmeden önce özel sektörde geçirmiş olduğu hizmetlerin kanunda belirtilen çerçeve de değerlendirilmesine imkân verilmiştir.

Bu madde uygulanırken istenilen hizmet süresi hesaplamasında;

Kamu kurumlarında fiilen çalışılan süreler ile milletvekilliğinde, belediye başkanlığında, belediye ve il genel meclis üyeliğinde, kanunlarla kurulan fonlarda, askerlikte ve uluslararası kuruluşlarda geçen sürelerin tamamı ile yükseköğrenim gördükten sonra özel kuruluşlarda geçen sürelerin altı yılı geçmemek üzere 3/4'ü dikkate alınmaktadır.

Kamu kurumlarında hangi statü fark etmeksizin (memur, sözleşmeli personel, işçi) geçirilen sürelerin tamamı 657 sayılı Kanun'un 68/B maddesinin uygulanmasında istenilen hizmet süresine dâhil edilmektedir.

Bu bölümde 657 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan her memurun özlük veya mali olmak üzere haklara sahip olacağı ve ilerlemenin ya da yükselmenin şartlarının belirlendiğini görebiliriz.

Bu sistem, anılan kanun yürürlüğe girdiği zamanın koşulları ile düzenlenmiştir. Kanun koyucu o günün şartları temel alarak koşullar ortaya koymuştur. Günümüzde gerek hükümet sistemi gerekse çağın gereksinimlerine ayak uydurmak adına belirli değişiklikler yapılmıştır.

Tablo 4.1. Memurların derece/kademe ilerlemesine ait gösterge tablosu

AYLIK GÖSTERGE TABLOSU									
DERECE	KADEME								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1320	1380	1440	1500					
2	1155	1210	1265	1320	1380	1440			
3	1020	1065	1110	1155	1210	1265	1320	1380	
4	915	950	985	1020	1065	1110	1155	1210	1265
5	835	865	895	915	950	985	1020	1065	1110
6	760	785	810	835	865	895	915	950	985
7	705	720	740	760	785	810	835	865	895
8	660	675	690	705	720	740	760	785	810
9	620	630	645	660	675	690	705	720	740
10	590	600	610	620	630	645	660	675	690
11	560	570	580	590	600	610	620	630	645
12	545	550	555	560	570	580	590	600	610
13	530	535	540	545	550	555	560	570	580
14	515	520	525	530	535	540	545	550	555
15	500	505	510	515	520	525	530	535	540

Kaynak: (657 Sayılı Kanun,1965)

4.4. KAMU DA ÇALIŞAN PERSONELİN MALİ VE ÖZLÜK HAKLARINA GENEL BAKIŞ

Bilindiği üzere kamu da istihdam edilen her personel ücret karşılığında çalışmakta olup bu karşılık ödenen maaş unsurlarını etkileyen kalemler yer almaktadır. Her statünün maaşları farklılık göstermekte olup farklılığa sebep olan kalemler aşağıda sıralanmıştır.

- Hizmet sınıfları (YH, GİH, ÖE vb.),
- Kadro unvanları,
- İşgal edilen derece/kademe,
- Aile durumu (Eşinin çalışması ya da çocuk durumu),

- Bağlı olduğu sigortalılık statüsü (5434 sayılı Kanun ve 5510 sayılı Kanun)

Kamu personelinin maaş kalemlerinde değişikliğe sebep olan değişken unsur memurun içinde bulunduğu hizmet koludur. Her hizmet kolunun iş riski veya temininde güçlük çekilen unvanların varlığı kabul edilmektedir.

Diğer yandan memurun işgal ettiği yani (kadroyu bir sandalye olarak düşünecek olursak) kazanılan sandalyenin hakları vardır. Aynı sınıf içerisinde yer alan fakat farklı unvanlarda (memur/bilgisayar işletmeni gibi) hizmet eden personelin maaşından değişkenlik gösterecektir. Diğer bir durum ise memurun evli olması ya da çocuklarının sayısı da bu durumu etkilemektedir. Memurun maaş ve özlük haklarına etki eden diğer bir etken ise sigortalılık statüsüdür.

Kamuda çalışan kadrolu personelin mali ve özlük işlemleri yapılırken prime esas kazanç tutarının hesaplanması açısından dikkat edilmesi gereken iki husus;

- Sigortalılık statüsüne bağlı olarak kamuda ki göreve başlama tarihinin 15.10.2008 den önce olan,
- Sigortalılık statüsüne bağlı olarak kamuda ki göreve başlama tarihinin 15.10.2008 den sonra olan sigortalılar olmak üzere değerlendirilir.

Kısacası sigortalının göreve başlama tarihinin anılan tarihten önce mi sonra mı olduğu memurun maaşında yapılan kesenek tutarlarında değişiklik göstermektedir.

657 sayılı Kanuna tabi olarak 15.10.2008 den sonra kamuda işe başlayan memur sigortalılık statüsü ve prime esas kazançları 5510 sayılı Kanuna tabi olarak yürütülür.

657 sayılı Kanun'un 4. maddenin 1. fıkrasının (c) bendi kapsamında sigortalı sayılanların geçici 4. maddesi kapsamında değerlendirilerek kesenek ve kurum karşılıklarının 5434 sayılı Kanuna göre tespit edilebilmesi için 5510 sayılı Kanun'un yürürlüğe girdiği tarih itibariyle çalışmaya devam etmesi veya daha önce açıktan vekil öğretmen, vekil imam, vekil memur ve yedek subay hizmeti

dâhil olmak üzere 5434 sayılı Kanuna tabi bir hizmetinin bulunması gerekmektedir

Örnek-1

Sağlık Bakanlığına bağlı Adana Şehir Hastanesinde 20.01.2008 tarihinde vekil memur olarak göreve başlayan ve bu görevini yapmakta iken 01.01.2000 tarihinde 657 sayılı Kanun'un 4/a maddesi kapsamında kadrolu memur olarak atanan sigortalı;

15.10.2008 tarihinden önce 5434 sayılı Kanunu kapsamında kesenek tahakkuk ettirildiğinden, 01.01.2000 tarihinden itibaren prime esas kazançları ve sigorta primlerinin 5434 sayılı Kanun hükümlerine göre tespit edilmesi gerekmektedir.

Örnek-2

10.08.2000-10.09.2005 tarihleri aralığında 657 sayılı Kanun'un 4/D maddesine göre işçi olarak çalışan ve sigorta statüsü açısından 506 sayılı Kanununa tabi olan birinin, 04.12.2015 tarihinde 5510 sayılı Kanun'un 4/c maddesi kapsamında sigortalı bir göreve atanması halinde; 4/c ilk defa sigortalı olanlar kapsamında değerlendirileceğinden prime esas kazançları ve primleri hakkında 5510 sayılı Kanun hükümleri uygulanması gerekmektedir.

Örnek-3

10/04/2000-10/07/2004 tarihleri aralığında özel sektörde, 10/02/2006-10/08/2010 tarihleri aralığında Kamu kurumunda 657 sayılı Kanun'un 4/B maddesi kapsamında sözleşmeli personel statüsünde çalışırken 05/10/2013 tarihinde 657 sayılı Kanun'un 4/A maddesine göre memur kadrosuna atanmıştır.

Sigortalının 15.10.2008 tarihinden önceki hizmetleri 5434 sayılı Kanun kapsamına dâhil olmadığından 5510 sayılı Kanunun 4/c kapsamında değerlendirildiğinden, 5510 S.K 4/1-c maddesi kapsamında sigortalılığının başladığı 05/10/2013 tarihinden itibaren prime esas kazançları ve sigorta primlerinin 5510 sayılı Kanun hükümleri kapsamında kesilmesi gerekmektedir.

Örnek-4

10.10.1999-15.10.2006 tarihleri arasında 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanunu'na, 10.10.2006-10.06.2008 tarihleri aralığında 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanuna tabi sigortalı olarak çalışan kişi,

15.10.2015 tarihinde 4. maddesinin birinci fıkrasının (c) bendi kapsamında tekrar göreve başlamıştır.

Sigortalı göreve başladığı tarihinden itibaren 4. maddesinin birinci fıkrasının (c) bendi kapsamında sigortalı olan kişi için, geçmişte 5434 sayılı Kanuna tabi olarak prime esas kazançları ve sigorta primlerinin 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanunu hükümleri çerçevesinde yapılması gerekmektedir.

4.4.1. Dereceleme Sisteminin Gerekçeleri

Dereceleme Sistemi;

- Memurun öğrenim düzeyine, kadro ve görev yapılan hizmet grubuna (sınıfı) bağlı kalarak memurluğa ilk giriş derece ve kademesinin oluşturulmasında,
- Memuriyetteki geçen süre (kıdem) olmak üzere kademe ilerleme ve yükselmelerde,
- Memurun öğrenim düzeyine, içinde bulunduğu hizmet sınıfı ve işgal edilen kadroya bağlı olarak en üst yükselebilecekleri derece ve kademenin oluşturulmasında
- Kadro yönetim sisteminde kıdem ve ast/üst durumunda,
- Mali ve özlük haklar kapsamına dâhil olan maaş kalemi tutarlarının tespitinde kullanılmaktadır.

657 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan kamu personeli için 3 farklı derece/kademe sistemi vardır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir;

- Emeklilik keseneğine esas aylık derecesi (EMA)
- Kadro derecesi (KA),
- Kazanılmış hak aylık (KHA) olmak üzere kabul edilebilmektedir.

Yukarıda bahsedilen dereceler, memurlar için aynı anda ilerleyebileceği gibi, bazı durumlarda birbirinden farklı şekilde de ilerleyebilir.

KHA derece/kademe; bir memurun memuriyette geçen süre (kamuya hizmet) veya memuriyette geçmesi dahi memuriyette geçirmiş gibi değerlendirilmesi kanun ile belirlenen hizmetleri dikkate alınarak ortaya çıkan derece ve kademesidir. 657 sayılı Devlet Memuruna tabi olanların, memuriyetteki kıdemini belirleyen derece, kazanılmış hak aylık derecesidir.

Memurun işgal ettiği kadronun derecesi KHA derecesi ile aynı olabileceği gibi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 45. maddesi ve 68/B maddesinde, ya da 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi kapsamında atanan üst düzey kamu yöneticilik kadrolarında olacağı gibi KHA derecesinden daha üst bir dereceli kadroya da atanabilmesi caizdir.

Örneğin; Kamuda geçen hizmet süresi sekiz yıl olan ve yükseköğrenim görmüş (lisans) memurun 657 sayılı Kanun'un 68/B maddesi uyarınca 3. dereceli bir şube müdürü kadroya ataması yapılmış ise;

- Görev aylık derecesi: 3/1
- KHA derecesi: 7/3
- EMA derecesi: 7/3

İşgal edilen kadro derecesi ise üç olacaktır.

Kamuda geçen hizmet süresi altı yıl hizmet süresi olan yükseköğrenim mezunu (lisans) bir memur, 1. dereceli daire başkanı kadrosuna atanması yapılmış ise;

- Görev aylık derecesi: 1/1
- KHA derecesi: 7/1
- EMA derecesi: 7/1

İşgal edilen kadro derecesi ise bir olacaktır.

4.4.2. Öğrenim Şartına Bağlı Olarak Bir Memurun Azami Yükselbilecekleri Derece

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesi kapsamında, kamuda çalışan memurların öğrenim düzeyleri temel alınarak ilk başlangıç ve üst olarak yükselbilecekleri derece ve kademe sisteminin nasıl işlediğinin anlatan tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2. Memurların unvan bazında girebilecekleri ve son yükselebilecekleri derece/kademe

Öğrenim Durumu	Giriş		Yüklenebilecek	
	Derece	Kademe	Derece	Kademe
İlkokulu bitirenler	15	1	7	Son
Ortaokulu bitirenler	14	2	5	Son
Ortaokul dengi mesleki veya teknik öğrenimi bitirenler	14	3	5	Son
Ortaokul üstü 1 yıl mesleki veya teknik öğrenimi bitirenler	13	1	4	Son
Ortaokul üstü 2 yıl mesleki veya teknik öğrenimi bitirenler	13	2	4	Son
Liseyi bitirenler	13	3	3	Son
Lise dengi mesleki veya teknik öğrenimi bitirenler	12	2	3	Son
Lise veya dengi okullar üstü 1 yıllık mesleki veya teknik öğrenimi bitirenler	11	1	2	Son
Lise veya dengi okullar üstü 2 yıllık veya ortaokul üstü en az 5 yıllık mesleki veya teknik öğrenimi bitirenler	10	1	2	Son
Lise veya dengi okullar üstü 3 yıllık mesleki veya teknik öğrenimi bitirenler	10	2	2	Son
2 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	10	2	1	Son
3 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	10	3	1	Son
4 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	9	1	1	Son
5 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	9	2	1	Son
6 yıl süreli yüksek öğrenimi bitirenler	9	3	1	Son

Kaynak: (657 Sayılı Kanun,1965)

4.4.3. Öğrenim Şartına, Meslek Unvanına ya da Bazı İstisna Durumlara Göre Verilen İlave Derece ve Kademeler

Ülkemizin geçmişteki şartları düşünüldüğünde devlet memurluğunu daha cazip hale getirmek ve teşvik etmek amacıyla öğrenim şartlarına göre memurluğu tercih etmek isteyenlerin, başlama dereceleri yukarıda verilen tablo da belirtilmiştir. Kanun özellikle bulunması zor olan unvan/branşlar da aranan eleman profilini cazip hale getirmek, mesleklerini yaptıkları süre içerisinde ödül vermek için belli şartlarda memuriyet derecesinde saydırılmak üzere ilave olarak derece ve kademe verilmesini hükme bağlamıştır.

Memuriyetin başlangıç seviyesinde veya memuriyete devamı sırasında ilave derece ve kademe ilerlemesi verilen durumlar vardır.

4.4.3.1. Avukatlık Stajını Tamamlayanlara Kademe Verilmesi

657 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan personele avukatlık stajını memuriyetten önce yapanlara iki, memuriyette iken yapanlara bir kademe ilerlemesi verilmektedir.

4.4.3.2. Bazı Teknik Okul Mezunlarına Derece Verilmesi

“657 sayılı Kanun’un 36/A-2 maddesinde; “Dört yıl süreli yükseköğrenimi bitirenlerden yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar sıfatını almış olanlar ile bunlardan öğretmenlik hizmetinde çalışanlar, Erkek Teknik Yüksek Öğretmen Okulu, Erkek Teknik Öğretmen Okulu ve Devlet Tatbiki Güzel Sanatlar Yüksek Okulu mezunları, İstanbul Devlet Güzel Sanatlar Akademisi ile uygulamalı Endüstri Sanatları Yüksek Okulu mezunları(1), Teknik Eğitim Fakültesi (Yüksek Teknik Öğretmen Okulu ve Güzel Sanatlar Fakültesi, İstanbul Devlet Tatbiki Güzel Sanatlar Yüksek Okulu) mezunları, öğrenimlerine göre tespit edilen giriş derece ve kademelerine” bir derece verilir,

657 sayılı Kanun’un 36/A-3 maddesinde; “Beş yıl ve daha fazla süreli yükseköğrenimini bitirenlerden yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar sıfatını almış olanlar ile bunlardan eğitim ve öğretim hizmetinde çalışanlar öğrenimlerine göre tespit edilen giriş derece ve kademelerine bir derece ilave edilmektedir.” hükmü yer almaktadır.

4.4.3.3. Teknik Hizmetler Sınıfında Görev Almaları Kaydıyla

657 sayılı Kanun'un 36/A-4 maddesinde sayılan bölüm ve okullardan mezun olanlar öğrenimlerine göre belirlenen giriş derece/kademelerine bir derece ilave edilir.

Bu madde de sayılan okul mezunlarının memuriyetin başlangıcında verilen bir derece ilerlemesinden yararlanmaları için, Teknik Hizmetler Sınıfı kapsamında bir kadroda bulunmaları gerekir.

Örneğin; Genel İdari Hizmetler Sınıfından veri hazırlama ve kontrol işletmeni unvanlı bir kadroya atanan kimyager unvanlı bir kişi, memuriyete başlarken başlangıcında ilave 1 derece verilir hükmünden yararlanamaz.

4.4.3.4. Bazı Sağlık Personeline Bir Derece Verilmesi

657 sayılı Kanun'un 36/A-5 maddesinde sayılan bazı sağlık kadrolarında görev yapanların giriş derece/kademelerine bir derece ilave edilir.

4.4.3.5. Hafızlara Bir Derece Verilmesi

657 sayılı Kanun'un 36/A-7/b maddesi kapsamında Diyanet İşleri Başkanlığı kuruluşunda halen görevli bulunanlarla yeniden göreve atanacaklardan hafız oldukları Diyanet İşleri Başkanlığınca tespit edilecek bir yönetmelik uyarınca belirlenenlere bir derece yükselmesi uygulanmaktadır. Lisansüstü eğitim sebebiyle verilen derece ve kademe ilerlemesi bu fıkra gereğince verilen derece ilerlemesiyle birlikte uygulanmamaktadır.

4.4.3.6. Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeline İlave Derece Verilmesi

657 sayılı Kanun'un 36/A-8/a maddesi kapsamında emniyet hizmetleri sınıfında görev yapmak kaydıyla;

- “İlkokul, ortaokul ve dengi okulları bitirenlere, ilkokul ve ortaokulu bitirenlerin giriş derecelerine iki derece,
- Lise ve dengi okulları bitirenlere, liseyi bitirenler için tespit edilen giriş derece ve kademesine bir derece bir kademe,
- Yükseköğrenimi bitirenlere aynı yükseköğrenimi bitirenler için tespit edilen giriş derece ve kademesine bir derece,” eklenmesi uygun görülmüştür.

4.5. MEMURİYETTE İKEN ÜST ÖĞRENİMİ BİTİREN KİŞİ İÇİN EMSAL UYGULAMASI/EMSALE TAKILMA

Devlet memurunun emsale takılıp takılmamam uygulaması 657 sayılı Kanun'un 36/A-12/d maddesinde açıkça belirtilmiştir. Kısaca aynı öğrenime ara vermeden başlayan ve normal süreler içerisinde mezun olan kişinin memurluğa girişteki kazanmış oldukları derece/kademeyi geçmeyecek şekilde her yıl için bir kademe her üç yıl için ise bir derece uygulandığında ulaştığı dereceyi geçememesidir.

4.6. KAMU GÖREVLİLERİNE YASAL DÜZENLEMELERLE VE TOPLU SÖZLEŞME İLE VERİLEN İLAVE BİR DERECE UYGULAMASI HAKKINDA GENEL DURUM

Ülkemizde kamu da çalışan personel sayısı milyonlar olarak ifade edildiğinden işvereni tek, çok kalabalık çalışan grubu olan bir kamu personel sistemine sahibiz. Kamu da çalışan personele yönelik belirli aralıklarla maaş ve özlük haklarına yönelik günün şartları da göz önüne alındığında bazı iyileştirmeler ve buna yönelik uygulamaların olduğu bilinmektedir.

Bu iyileştirmeler daha sonra zorunluluk halini alarak belirli aralıklarla yeniden talep edilmiş ve uygulamaya sokulmuştur. Belirli meslek gruplarının zaman zaman sendika veya sosyal medya platformlarında kamuoyunun gündemine girmiştir.

Günümüzde de olduğu gibi erken emeklilik, fiili hizmet zammı, maaş artışı, ek gösterge artırım, disiplin affı gibi uygulamalardan bahsedilebilir. Kamu da çalışan personele yönelik normal derece/kademe ilerlemesinin yanında ilave derece verilmesi uygulaması belirli tarihlerde yapılmıştır. Bu uygulama maaşlardaki artışın yanında erken emeklilik veya yeşil pasaport gibi haklara da etki etmiştir.

Kamu da çalışan personele bazı tarihlerde yapılan düzenleme ile ilave 1 derece verilmiştir.

- 1979 yılında 2182 sayılı Kanun ile

- 1980 yılında 2260 sayılı Kanun ile
- 457 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile
- 458 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile
- 5289 sayılı Kanun ile
- 3. Dönem Toplu Sözleşme ile.

4.7. MEMURİYET DIŞINDA GEÇEN HİZMETLERİN MEMURİYETE SAYDIRILMASI

Bazı durumlarda memuriyet kapsamına dâhil olmayan zamanlarda geçen hizmet sürelerinin belirli koşullarda memuriyet kıdeminde sayılma olanağı mevcuttur. 657 sayılı Kanun'un 36. maddesinde belirtilmiştir.

Ayrıca anılan kanunun 36. maddenin (C) fıkrasının 8. bendi, bir hizmet süresi olmadığı halde doğum sonrası aylıksız izin süresince, askerlikte ve belediye başkanlığı yapılan sürede geçen yıllar memuriyette değerlendirilmektedir.

4.7.1. Teknik Hizmette Geçen Hizmetlerin Memuriyetten Sayılması

657 sayılı Kanun'un 36/C-1 maddesinde belirtildiği gibi teknik hizmetler sınıfı içerisine giren kadrolarda görev yapmak şartı ile belirlenen süreler kadar memuriyette geçmiş gibi kabul edilmektedir. Ancak bu değerlendirilmesi gereken yıllar toplam ifa edilen hizmet yılının sadece $\frac{3}{4}$ ü alınır.

Bu madde kapsamındaki hizmetlerin memuriyetten sayılabilmesi için memurun Teknik Hizmetler Sınıfı içinde olması gerekmektedir. Teknik bir bölüm mezunu olmak tek başına bu maddeden yararlanabileceği anlamına gelmemektedir.

4.7.2. Sağlık Hizmetlerinde Geçen Hizmetlerin Memuriyetten Sayılması

657 sayılı Kanun'un 36/C-2 maddesinde belirtildiği gibi sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfına giren kadrolarda görev yapmak şartı ile memurluğa girmeden önce yurtiçinde veya yurtdışında vb. yerlerde çalışmak koşulu ile çalışılan sürenin $\frac{3}{4}$ ü değerlendirilir. Her yıl için bir kademe her üç yıl için bir derece verilir.

Bu madde kapsamındaki geçen hizmetlerin memuriyetten sayılabilmesi için memurun Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı kapsamında bir kadroda bulunması gerekmektedir.

4.7.3. Avukatlıkta Geçen Hizmetlerin Memuriyetten Sayılması

657 sayılı Kanun'un 36/C-3 maddesinde belirtildiği gibi avukatlık hizmetleri sınıfına girenlerin memur olmadan ya da memur olduktan sonra ayrılanların, avukatlık yaptıkları sürenin en fazla $\frac{3}{4}$ ü memuriyetten sayılır. Her bir yıl için bir kademe her üç yıl için bir derece verilmesi gerekmektedir.

Bu madde kapsamındaki hizmetlerin memuriyetten sayılabilmesi için memurun Avukatlık Hizmetleri Sınıfı kapsamında bir kadroda bulunması gerekir.

Örnek; 20 yıl boyunca serbest olarak çalışmış olan bir avukatın akabinde 2547 sayılı Kanuna tabi olarak akademik personel (öğretim görevlisi ya da öğretim üyesi) olarak atanması durumunda bahse konu hizmetin memuriyete sayılmasına imkân bulunmamaktadır. Çünkü kanun koyucu 657 sayılı Kanun da avukatlık hizmetleri sınıfına dâhil olarak çalışan personele hak tanımıştır. Aynı durumda olan başka bir kişi avukatlık hizmetleri sınıfında dâhil olması halinde toplam hizmetinin $\frac{3}{4}$ ü memurlukta geçmiş gibi sayılmasına olanak tanınmıştır.

4.7.4. Yükselinebilecek Derecenin Üstünde Bir Dereceye Yükselme

657 sayılı Kanun'un 37. maddesi kapsamında öğrenim düzeylerine bakılarak hizmet sınıfı, görev unvanları da temel alındığında yükselebilecekleri derecenin dördüncü kademesine gelenlerin ve son 8 yıl içinde olumlu sicil olanların kazanılmış hak aylıkları bir derece yükseltilebilir.

Örneğin; ortaöğretim mezunu olan kamu personeli en fazla 3. dereceye kadar yükselebilmesi öngörülen bir memurun kazanılmış hak aylık derecesi, 3. derecenin 4. kademesine gelmiş ve son 8 yıllık süre içerisinde herhangi bir disiplin cezası almamışsa kazanılmış hak aylık derecesi 2. dereceye yükseltilmesi kanunen uygundur.

4.8. MEMURUN SINIFI DIŞINDA VE DERECESİNİN ALTINDA ÇALIŞTIRILMAMASI

Memur dâhil olduğu sınıf dışında ve içinde bulunduğu derecesinin altında bir derecenin görevinde çalıştırılması mümkün değildir.

5. ve daha aşağı (yani 6 7 8) dereceli kadrolara, derece yükselmesi için aranan şartları taşıyan bir memurun olmaması durumunda, öğrenim durumları itibariyle 657 sayılı Kanun'un 36. maddesinde belirlenen yükselmesi caiz olan dereceyi geçmemek ve KHA derecelerinin üç üst dereceden fazla olmamak kaydıyla memur atanması mümkündür.

Yukarı da ayrıntılı olarak anlatılmış olan tüm hakların arkasında yatan sebep o günün şartlarında devlet memurluğunu teşvik etmek ve kamu dışındaki çalışmışlıkları kazanılan bir hak gibi değerlendirip memurlara maddi ve manevi olarak destekte bulunmaktır.

Devlet memurluğu kanunu yürürlüğe girdikten sonra ve kanun kapsamında istihdam edilen personel sisteminde;

- Kariyer/Liyakat ve Sınıflandırma Konusunda,
- Aylık ve Ücret ve Emeklilik Hakları Konusunda,
- Hak ve Hürriyet Konusunda,
- Verimliliğin Düşmesi Konusunda,
- Görevi Kötüye Kullanma Konusu gibi belli başlı sorunlar ortaya çıkmıştır. Belirtilen sorunlara çözüm bulunması ve günümüz şartlarına uyum konusunda yardımcı olmak adına anılan kanunda değışiklik ve eklemeler yapılmıştır.

4.9. KAMU PERSONELİN MALİ/ ÖZLÜK HAKLAR VE SOSYAL YARDIMLAR KONUSU

4.9.1. Memurun Mali ve Sosyal Yardımları

Memurlara mali hak ve sosyal yardım kapsamında yapılan ödemeler dört başlık altında incelenebilir.

- Aylık
- Zamlar
- Tazminatlar
- Sosyal Hak ve Yardımlar

Yukarıda belirtilen kalemlere ek olarak kurumlar arasındaki ücret dengesizliğini gidermek amacıyla getirilen ek ödeme kalemini de eklemek gerekir.

Tablo 4. 3. Memurun mali ve sosyal haklarının gösterimi

Aylıklar	Zamlar	Tazminatlar	Sosyal Yardımlar
Gösterge aylığı	İş güclüğü zammı	Özel hizmet tazminatı ve diğer tazminatlar	Aile yardımı
Ek gösterge aylığı	İş riski zammı	Makam tazminatı	Doğum yardımı
Taban aylığı	Temininde güçlük zammı	Görev veya temsil tazminatı	Ölüm yardımı
Kıdem aylığı	Mali sorumluluk zammı	Yabancı dil tazminatı	Giyecek yardımı
		Denge tazminatı	Yiyecek yardımı

4.9.1.1. Aylık Tutarın Hesaplanması,

- Gösterge Rakamı x Aylık Katsayısı (Her 6 ayda bir belirlenen katsayı)
- Ek Gösterge Rakamı x Aylık Katsayısı
- Taban Aylık Tutarı
- Taban Aylık Katsayısı x 1000 (Her memur için sabit olan bir tutardır)
- Kıdem Aylık
- Kıdem Yılı x 20 x Aylık Katsayısı (Her 6 ayda bir belirlenen katsayı)

(Her bir hizmet yılı için ödenir. 25 yıldan fazla hizmet süresi için ödeme yapılmaz. En çok $25 \times 20 = 500$)

Maaş Hesabında Kullanılan Katsayı ve Gösterge Rakamı (2023 Yılı 1. Çeyreğinde geçerli olan katsayılar)

- Aylık Katsayısı : 0,433684
- Taban Aylık Katsayısı : 6,787982

- Yan Ödeme Katsayısı : 0,137535

Gösterge Rakamları: Dereceler itibariyle aylık tutarın hesaplamasında dikkate alınması gereken rakamlar,

Ek Göstergeler: Kadro unvanlar ve hizmet sınıfları itibariyle aylık tutarın hesaplanmasında dikkate alınması gereken rakamlar,

Kamuda çalışan personelin maaşlarının hesaplamasında kullanılan aylık katsayısı ile taban aylık katsayısı Genel Bütçe Kanunu belirlenmektedir. Fakat her mali yılın ikinci çeyreğinde, Cumhurbaşkanı belirtilen katsayı oranlarını ikinci yarının tamamını kapsayacak veya üçer aylık dönemler olarak değiştirme yetkisi vardır.

4.9.1.2. 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna Göre Aylık Tutar Hesaplama

- Kanunda belirtilen kazanmış olduğu kadronun dışında bir hüküm yok ise bir memurun aylığı;
- İşgal etmiş olduğu kadro ve derece itibariyle belirlenen aylık gösterge rakamı ve ek gösterge rakamlarının
- Genel Bütçe Kanununda veya toplu sözleşme ile belirlenen aylık katsayının çarpımı sonucunda bulunacak tutardır.

$$\text{AYLIK} = (\text{Aylık Gösterge} + \text{Ek Gösterge}) \times \text{Aylık Katsayısı}$$

Tablo 4. 4. Bazı kadroların aylık tutarlarını gösterir tablo

Kadro	Gösterge Aylığı (TL)	Ek Gösterge Aylığı (TL)	Toplam Aylık (TL)
Rektör (1/4)	1500 X 0.433684 =650,52	7000 X 0.433684 =3.035,79	3.686,31
Şube Müdür (1/4)	1500 X 0.433684 =650,52	7000 X 0.433684 =1.561,262	2.211,782
Daire Başkanı (1/4)	1500 X 0.433684 =650,52	4200 X 0.433684 =1.821,47	2.472,00
Mühendis (1/4)	1500 X 0.433684 =650,52	4200 X 0.433684 =1.821,47	2.472,00
Şef (1/4)	1500 X 0.433684 =650,52	2800 X 0.433684 =1.561,25	1.864,84
Şoför (1/4)	1500 X 0.433684 =650,52	2800 X 0.433684 =1.214,31	1.864,84

Bu tablo da 657 sayılı Kanuna tabi çalışan belirli unvanların gösterge ve aylık gösterge oranları üzerinden her yıl Maliye Bakanlığı tarafından açıklanan katsayılar temel alınarak daha iyi anlaşılması adına hesaplama yapılmıştır.

Devlet memurlarının ek göstergeden yararlanmak için kadroya atandıktan sonra o kadronun hakkı olan ek gösterge ve tutarı üzerinden emekli aylığı, hak edilen ek göstergeden en az altı ay süreyle kesenek ve karşılık ödenmesi gerekmektedir.

- Müşavirlik kadrolarına atananlar hariç;
- BKK veya ortak kararname ile atananlar,
- Kariyer meslekler grupları içerisinde yer alan bir kadroya atananlar,
- Emniyet Hizmetleri Sınıfına dâhil olanlar,
- 2937 sayılı Devlet İstihbarat Hizmetleri
- Milli İstihbarat Teşkilatı Kanunu,
- 926 sayılı TSK Personel Kanunu,
- 357 sayılı Askeri Hakimler Kanunu,
- 3466 sayılı Uzman Jandarma Kanunu,

- 3269 sayılı Uzman Erbaş Kanununa tabi olanlar,
- Şu durumlarda altı aylık süre şartı aranmaz;
- Yaş haddi,
- Vazife malullüğü,
- Ölüm, gibi durumlarda bu hükümler uygulanmamaktadır.

Tablo 4. 5. Emeklilikte ek gösterge tutarının 5434 sayılı Kanun'un Ek 70. maddesi gereğince yansıtma oranı tablosu

Ek Gösterge Rakamı	Tazminat Yansıtma Oranları	Tutarı
8400 ve Üzeri Olanlar İçin	%255	10.556,0 TL
7800(Dahil)-8400(Hariç)	%215	8.858,0 TL
7000(Dahil)-7800(Hariç)	%195	8.034,0 TL
5400(Dahil)-7000 (Hariç)	%165	6.798,0 TL
3600(Dahil)-5400 (Hariç)	%145	5.974,0 TL
2800(Dahil)-3600(Hariç)	%85	3.502,0 TL
Diğerleri İçin	%55	2.266,0 TL

Not: 5434 sayılı Kanun'un Ek 67. maddesinde;

“Daha önce atanmış ya da seçilmiş oldukları kadro, görev veya aylık almış oldukları dereceler için belirlenmiş olan ek göstergelerden daha düşük ek gösterge ödenmesi gereken veya ek göstergesi olmayan bir kadro, görev veya dereceye atanan ya da seçilenler; daha önceden yararlanmış oldukları ek gösterge rakamı ile halen bulundukları kadro, görev veya dereceye ilişkin ek gösterge rakamı arasındaki farktan kaynaklanan kesenek ve karşılık tutarının tamamının aylıklarından kesilmesi suretiyle emeklilik açısından yüksek olan ek göstergeden yararlanmaya devam ederler. Bu Kanunun 12. maddesinin (II) numaralı fıkrasının (n) bendinde sayılanlar hariç, atandıkları veya seçildikleri kadro, görev ya da derecede en az altı ay görev yapmaksızın ek göstergesi daha düşük bir kadro, görev ya da dereceye atanan veya seçilenler hakkında bu fıkra hükümleri uygulanmaz.” hükmü yer almaktadır.

Taban Aylık Tutarının Hesaplanması

Tüm memurlar için 2023 yılı birinci çeyreği için;

- Taban Aylık Katsayısı x 1000

$$6,787982 \times 1000 = 6.787,982 \text{ TL}$$

Tüm memurların Taban Aylığı tutarı aynıdır.

Bu tutar kamu da çalışan tüm personele aynı oranda verilmektedir.

Kıdem Aylığı Tutarı Hesaplanması;

- Tüm memurlar için, her bir hizmet yılı için ödenir. 25 yıldan fazla hizmet süresi için ödeme yapılmaz.
- Kıdem Yılı x 20 x Aylık Katsayısı

Tablo 4.6. Memurların kıdem yılı esasına göre hesaplama tablosu

Kıdem Yılı	Hesaplama	Tutar
5	5X20X0.43	43,37
10	10X20X0.43	86,74
15	15X20X0.43	130,10
20	20X20X0.43	173,47
25	25X20X0.43	216,84

Devlet Memurunun Maaş Kalemlerinde Etki Eden Yan Ödeme Katsayı Zamları;

- İş Güçlüğü Zammı: Kadronun niteliği ve memurun çalışma koşulları göz önünde bulundurularak güç işlerde çalışan memura ödenir.
- İş Riski Zammı: Hayat ve sağlığı tehlikeye sokan hizmetlerde görev yapan memurlara ödenir.
- Mali Sorumluluk Zammı: Hesap verme yükümlülüğü bulunan taşınır kontrol yetkilisi taşınır kayıt yetkilisi ya da veznedar gibi benzer görevlilere verilmektedir,
- Temininde Güçlük Zammı: Temin edilmesinde, görev yapmasında veya belli yerlerde istihdam edilmesinde güçlük çekilen elemanlara ödenir.

(Zam Puanı X Yan Ödeme Kat Sayısı) formülü ile bulunur.

Tablo 4.7. Memurların yan ödeme tazminatı hesaplama tablosu

Kadro	İş Güçlüğü Zammı	İş Riski Zammı	Temininde Güçlük Z.	Sor. Mali Zammı	Tutar (TL)
İl Özel İdaresi Genel Sekreteri (Büyükşehir)	75		75		268,23
YÖK Genel Sekreter	75		75		268,23
Daire Başkanı	00		00		233,84
Fakülte Sekreteri	00		00		178,82
Döner Sermaye İşletme Müdürü	00		00	00	178,82
Ambar Memuru	00			75	147,871
Başasistan	25	00	650		409,226
İcra Müdürü	00	00	00		220,08
Öğretmen		00	50		103,16

Devlet Memurunun Maaş Kalemlerinde Etki Eden Tazminatlar;

Memurların sınıfları temel alınarak işgal ettiği kadronun derecesine ve unvanlarına bakılarak tazminat oranları 2006/1044 Karar Sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmiştir. Memurlara verilen tazminatların bazıları sıralanmıştır;

- Eğitim, Öğretim Tazminatı
- Din Hizmetleri Tazminatı
- Emniyet Hizmetleri Tazminatı
- Adalet Hizmetleri Tazminatı
- Diğer personel için Hizmet Tazminatı
- Mülki İdare Amirliği Özel Hizmet Tazminatı
- Denetim Tazminatı
- Özel Hizmet Tazminatı

Not: Tazminatlar tutarları, her kadro için kanunen belirlenen tazminat oranının EYDM aylığı ile çarpımı sonucu ortaya çıkan tutar kadar ödenir.

Not: EYDM Aylığı Hesaplanırken;

(Gösterge + Ek Gösterge) X Aylık Katsayısı

$(1500 + 8000) \times 0.433684 = 4.120,00 \text{ TL}$

Yapılan son düzenleme ile EYDM, Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanı dır. Devlet memurlarının maaş hesaplamasında Başbakanlık Müsteşarının ek göstergesi 8000 ve ¼ e denk gelen 1500 gösterge rakamının çarpımı ile bulunmaktadır.

Tablo 4.8. Bazı kadroların özel hizmet tazminatı hesaplama tablosu

Kadroların Tazminat Oranları ve Tutarları		
Kadro Unvanı	Tazminat Oranı	Tazminat Tutarı
Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanı	% 345	14213,99
Diyanet İşleri Başkanı	% 335	13801,99
YÖK Genel Sekreteri	% 330	13595,99
Defterdar	% 210	8651,996
İl Müftüsü (Ank. İst. İzmir)	% 200	8239,996
Genel Sekreter Yardımcısı	% 145	5973,997
Belediye Başkan Yardımcısı	% 135	5561,997
Şube Müdürü (1. Derece)	% 135	5561,997
Enstitü Sekreteri (2. Derece)	% 100	4119,998
Daire Başkanı	% 175	7209,997
Diş Tabibi	% 145	5973,997
Kütüphaneci	% 60	2471,999
Memur	% 49	2018,799
Çözümleyici	% 50	2059,999

Zam ve Tazminatlar hesaplanırken;

- Görevleri kapsamında belirlenen zam ve tazminatların nasıl ödeneceği yılda bir defa hazırlanan Cumhurbaşkanlığı kararı ile belirlenir.
- Sağlık kurulu raporlarının, uzun süreli tedaviye ilişkin hastalık izinleri ile yatarak tedavi görülen süreler hariç, 7 günü aşan sürelerde zam ve tazminatlar % 25 eksik ödenir.
- Tazminatlar damga vergisi hariç herhangi bir vergiye tabi değildir.

4.9.2. Diğer Tazminatlar

4.9.2.1. Makam Tazminatı

- Kanunda belirtilen cetvele yer verilen göstergeler göz önünde bulundurularak Makam Tazminatı hesaplanarak ödenmektedir.
- Makam Tazminatı göstergeleri 15.000-1.000 arasında değişkenlik göstermektedir.
- Makam Tazminatı belirlenen göstergelerin aylık katsayısı ile çarpılması sonucu ortaya çıkan tutar kadar ödenir.
- Makam tazminatı kazanıldıktan sonra 2 yıl süreyle hizmet ettikten sonra emekli olanlara hayatta bulundukları sürece Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından bu ödeme yapılmaya devam edilmektedir.

Tablo 4.9. Bazı kadroların makam tazminatı gösterge rakamları

Kadro Unvanı	Makam Tazminat Göstergesi
Başbakanlık Müsteşarı, Bakan Yardımcısı	15.000
Diyanet İşleri Başkanı	13.000
Vali	10.000
Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanı, Rektörler	7.000
Birinci Sınıf Mülki İdare Amirleri, Profesörler	4.500
Üniversite Genel Sekreteri	2.000
Daire Başkanları (Bakanlıklar)	2.000
Doçentler (Kazanılmış Hak Aylıkları Birinci Derece Olmak Şartıyla)	2.000
Bazı İl Müdürleri	1.000

4.9.2.2. Temsil Tazminatı;

Aylıklarını;

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu,

- 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu,
- 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu kapsamında alan memurun cetvelde gösterilen gösterge rakamları memur aylıklarına uygulanan katsayı ile çarpımı sonucu bulunan miktarda Temsil Tazminatı ödenir.
- Temsil Tazminatı ödenmesine ilişkin hususlar 2000/457 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla belirlenmiştir.

Tablo 4.10. Bazı kadroların temsil tazminatı göstergeleri

Makam Tazminatı Göstergesi	Temsil Tazminatı Göstergesi
15.000	20.000
13.000	19.500
10.000	19.000
7.000	17.000

Temsil Tazminatı Göstergesi x Aylık Katsayısı

Her kadro için belirlenen makam tazminatı gösterge rakamına denk gelen ve hizada bulunan gösterge aylık katsayısı ile çarpılmak suretiyle Temsil Tazminatı tutarı belirlenmektedir.

4.9.2.3. Görev Tazminatı

Aylıklarını;

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na,
- 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanununa göre almakta personelden;

Bu kanunlarda makam tazminatı öngörülmüş olan kadrolara atanan memurun, belirlenen görev tazminatı oranının, almakta oldukları makam tazminatı gösterge rakamına ilave edilmesi suretiyle bulunan görev tazminatı gösterge rakamının memur aylıklarına uygulanan katsayı ile çarpımı sonucunda bulunacak miktarda görev tazminatı ödenir.

- Görev Tazminatı = Görev Tazminatı Göstergesi x Aylık Katsayı

- Görev Tazminatı ödenmesine ilişkin hususlar en son 2008/13694 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla belirlenmiştir.

Tablo 4.11. Görev tazminatı göstergesi rakamları

Akademik Personel	Makam Tazminat Oranı	Görev Tazminat Oranı
Rektörler	7000	
Profesörler (Bu kadroda üç yılını tamamlamış olmak şartıyla)	6000	15000
Profesör	4500	11500
Doçentler (Kazanılmış hak aylıkları birinci derece olmak şartıyla)	2000	8000
İdari Personel		
Üniversite Genel Sekreteri	2000	8000
Birinci dereceye atanmış İç Denetçi	2000	8000

Kaynak: (2914 Sayılı Kanun,1983)

4.9.2.4. Yabancı Dil Tazminatı

YDS sınavına göre;

- A düzeyinde puan alan için 1500,
- B düzeyinde puan alan için 600,
- C düzeyinde puan alan için 300,

Aşağıda tabloda da gösterildiği gibi YDS sınavından alınan puan karşılığına denk gelen gösterge rakamının memur aylık katsayısı ile çarpımı sonucunda bulunan tutarda Yabancı Dil Tazminatı ödenmektedir.

Tablo 4. 12. Yabancı dil tazminatı gösterge rakamı

	A Düzeyi		B Düzeyi	C Düzeyi
	96-100 Puan	90-95 puan		
1-Yabancı dil bilgisinden kurumlarca yararlanan personele bildiği her dil için	200	00	600	300
2-Diğer personele bildiği her dil için	50	50	500	250

Yabancı Dil Tazminatı Tutarı: Yabancı Dil Tazminat Oranı x Aylık Katsayı

4.9.2.5. Ek Ödeme

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 2914 sayılı Kanun, 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin II sayılı Cetvel, subay ve astsubay, Uzman Jandarma ve Uzman Erbaşlara KHK'ye ekli I sayılı Cetvelde en yüksek Devlet memuru aylığına, kadro ve görevleri için öngörülen oranların uygulanması suretiyle bulunacak tutarda ek ödeme yapılmaktadır.

Ek ödemenin yapılmasının temel sebebi, aynı unvanda çalışan kamu görevlileri arasında kurumlar arası ücret eşitsizliğini gidermektir.

Kamuda ücret eşitsizliğini gidermek için 2008 yılında başlanmış 2011 yılında 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin yayımlanması ile sonuçlanmıştır.

Ek ödeme tutarı damga vergisi hariç olmak üzere herhangi bir vergi ve prim kesintisine tabi değildir.

Tablo 4.13. Bazı kadroların ek ödeme oranları

Kadro Unvanları	Ek Ödeme Oranı
Müsteşar	195
Genel müdür yardımcısı	190
Daire başkanı (Üniversitelerde)	185
Atatürk orman çiftliği müdürü	180
Enstitü sekreteri	170
Sayman	165
Baş mimar (1-2 dereceli)	150
Jeolog (1-2 dereceli)	120
Astronom (5 ve üzeri dereceli)	100

4.9.2.6. Üniversitelerde İdari Görev Ödeneği

Memurun kadro durumu göz önünde bulundurularak almış oldukları aylık gösterge rakamı ve ek gösterge rakamı toplamının brüt tutarlarının kadrolarına denk gelen oranda hesaplanır ödenir.

Tablo 4. 14. Bazı kadroların idari görev ödeneği oranları

Kadro Unvanı	İdari Görev Ödeneği Oranı
Rektör	70
Rektör Yardımcısı ve Dekan	30
Dekan Yardımcıları, Enstitü ve Yüksekokul Müdürleri, Konservatuar Müdürleri ile Bölüm Başkanlarına	20
Enstitü, Yüksekokul ve Konservatuar Müdür Yardımcılarına	15

Birden fazla idari görevi bulunan memura idari görev ödeneğinden en yüksek olanı verilir.

4.9.2.7. Geliştirme Ödeneği

$[(\text{Ek Gösterge Rakamı} + \text{Aylık Gösterge Rakamı}) \times \text{Aylık Katsayısı}] \times \text{Geliştirme Ödeneği Oranı}$

Tablo 4. 15. İl/İlçelere göre geliştirme ödeneği oranı tablosu

İl	İlçe	Oran	İlçe	Oran
Mardin	Merkez	450	Derik	490
	Yeşilli	450	Mazıdağı	490
	Kızıltepe	470	Savur	490
	Nusaybin	470		
	Midyat	480		
	Ömerli	480		
	Dargeçit	490		
Adana	Büyükşehir	0	Feke	60
	Ceyhan	15	Aladağ	65
	Pozantı	15	Saimbeyli	65
	İmamoğlu	20	Tufanbeyli	75
	Karataş	20		
	Kozan	20		
	Yumurtalık	20		
	Karaisali	25		

2914 sayılı Kanun'un 14. maddesinde;

“Diğer yükseköğretim kurumlarına göre sosyo-ekonomik açıdan daha az gelişmiş yerlerde öğretim yapan ve/veya yeterli sayıda öğretim elemanı sağlanamayan yükseköğretim kurumları ile bunların bölümlerinde görevli öğretim elemanlarına almakta oldukları aylık gösterge ve ek gösterge toplamının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca belirlenen aylık katsayı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın beş katına kadar geliştirme ödeneği ödenebilir. Geliştirme ödeneği verilecek yükseköğretim kurumları, ödeneğin verilmesine ilişkin usul ve esaslar ile oran veya miktarları, bu ödenekten yararlanma süresi ile yararlanamayacak olanlar ve diğer hususlar Cumhurbaşkanı Kararı ile tespit edilir.” hükmü yer almaktadır.

“Geliştirme ödeneği, çalışmayı izleyen aybaşında ödenir. Bu ödeneye, ödeneğin verilmesi gereken yükseköğretim kurumlarında fiilen göreve başlanıldığı tarihten itibaren hak kazanılır. Görevden ayrılma halinde, o ay içinde çalışılan günler itibarıyla hesap edilerek ödenir. Daha yüksek veya daha düşük geliştirme ödeneğine hak kazanacak şekilde görev yerleri değişenler hakkında da aynı usule

göre işlem yapılır.

Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent ve Araştırma Görevlisi dışındaki kadrolara atanmış öğretim elemanlarına, bu Karar hükümlerine göre hesaplanacak geliştirme ödeneği miktarının yarısı ödenir.

Geliştirme ödeneğinden yararlanabilmek için görevin ilgili yükseköğretim kurumlarında fiilen yapılması şarttır. Ancak;

- *Yıllık izin süresince,*
- *Bir takvim yılında toplam 15 günü aşmayan mazeret izni süresince,*
- *Hastalık izni kullanılması, tedavi kurum veya kuruluşlarında yatmak suretiyle tedavi görülmesi ve 6245 sayılı Harcırah Kanununun 20. maddesine göre refakatçi izni verilmesi hallerinde (ancak, bu bent uyarınca ödenecek geliştirme ödeneğinin toplam süresi, her ne suretle olursa olsun bir takvim yılı içinde 30 günü geçemez),*
- *2547 sayılı Kanunun 39 uncu maddesi ile mevzuatı uyarınca yurt içi veya yurt dışında geçici görevlendirme sebebiyle ayrılmalarda 15 güne kadar olan süreler için (ancak, bu bent uyarınca ödenecek geliştirme ödeneğinin toplam süresi, her ne suretle olursa olsun bir takvim yılı içinde 30 günü geçemez),” fiilen çalışma şartı aranmaz.*

Geliştirme ödeneği;

- *“2547 sayılı Kanunun 33’üncü maddesine göre lisansüstü eğitim-öğretim için yurt dışına gönderilenlere,*
- *2547 sayılı Kanunun 38’inci maddesine göre görevlendirilenlere,*
- *Özel kanunlardaki hükümlere dayanılarak yükseköğretim kurumları dışında görevlendirilenlere,*
- *Kısmi statüde çalışanlara, ödenmez.”*

25 Ağustos 2021 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan 6. Dönem Toplu Sözleşmesinde düzenleme yapılmıştır. Buna göre, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanununa tabi olarak kadrolu çalışan öğretim görevlilerine daha önceden diğer öğretim elemanlarına nazaran yüzde %50 olarak ödenen geliştirme ödeneği oranının %60 olarak ödenmesine karar verilmiştir.

4.9.2.8. Üniversitelerde Yükseköğretim Tazminatı

En Yüksek Devlet Memuru Aylığı x Üniversite Ödeneği Oranı

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi en yüksek Devlet memuru brüt aylık (ek gösterge dâhil) tutarının;

- Profesör kadrosunda görev yapanlara yüzde yüzü,
- Doçent kadrosunda görev yapanlara yüzde yüzü,
- Doktor Öğretim Üyesi kadrosunda görev yapanlara yüzde yüzü,
- Araştırma Görevlisi kadrosunda görev yapanlara yüzde yüzonbeşi,
- Öğretim Görevlisi kadrosunda görev yapanlara yüzde yüzonbeşi,

Oranı çarpımı sonucunda oluşan tutar her ay yükseköğretim tazminatı ödenir.

4.9.2.9. Akademik Teşvik Ödeneği

Akademik Teşvik Yönetmeliğinin 1. maddesinde;

“Devlet yükseköğretim kurumları kadrolarında bulunan öğretim elemanlarına yapılacak olan akademik teşvik ödeneğinin uygulanmasına yönelik olarak, bilim alanlarının özellikleri ve öğretim elemanlarının unvanlarına göre akademik teşvik puanlarının hesaplanmasında esas alınacak faaliyetlerin ayrıntılı özellikleri ve bu faaliyetlerin puan karşılıkları, akademik teşvik toplam puanının %30’unu geçmemek üzere her bir akademik faaliyet türünün toplam puanın hesaplanmasındaki ağırlıkları, akademik teşvik puanının hesaplanmasına ilişkin usul ve esaslar ve bu hesaplamaları yapacak komisyonun oluşumu ile diğer hususları belirlemektir.

Bu Yönetmelik hükümleri, Milli Savunma Üniversitesi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi ve Polis Akademisi kadrolarında bulunan öğretim elemanları hakkında da uygulanır.” hükmü yer almaktadır.

Akademik teşvik puanı otuz ve üzeri olmak kaydıyla EYDM brüt aylık tutarının;

- Profesör kadrosunda görev yapanlara yüzde yüzüne,
- Doçent kadrosunda görev yapanlara yüzde doksanına,
- Doktor öğretim üyesi kadrosunda görev yapanlara yüzde seksenine,
- Araştırma görevlisi kadrosunda görev yapanlara yüzde yetmişine,
- Öğretim görevlisi kadrosunda görev yapanlara yüzde yetmişine,

Akademik çalışmaları neticesinde alınan akademik teşvik puanının yüzde bölünmesi suretiyle bulunacak oran düzeyinde hesaplama yapılarak ödenek ödenir.

Kamuda çalışanların performansını ve verimliliğini arttırmak amacıyla farklı yöntemlerin belirlenmesi her kurumun üzerinde durduğu önemli konular arasındadır. Kurumların verimlilik artışına bağlı olarak ülkenin gelişimi ve refah düzeyini arttırmak açısından olumlu bir araçtır. Kamu veya özel sektör çalışanlarının performanslarını ölçmek ve değerlendirmek, buna karşılık maddi veya manevi teşviklerde bulunmak kurum yapısına uygun bir metottur. Akademik personelin unvanları temel alınarak akademik çalışmaları alanında sınıflayarak puanlar verilmesi ve akabinde finansal destek sağlanması amaçlanmıştır.

4.9.2.10. Üniversite Ödeneği

EYDM aylığı oranı x Üniversite Ödeneği oranı sonucunda elde edilecek tutar ödenir.

Tablo 4. 16. Bazı kadroların üniversite ödeneği tazminat oranları

Kadro Unvanı	Oranı %
Prof'lardan Rektör, Dekan, Dekan Yrd. Yüksekokul Md. Olanlar İle Profesörlükte 3 Yılı Tamamlayanlar	24 5
Diğer Profesörler	21 5
Doçentler	17 5
Doktor Öğretim Üyeleri	17 5
Diğer Öğretim Elemanları 1. Derece	13 0
Diğer Öğretim Elemanları 2. Derece	11 7
Diğer Öğretim Elemanları 3. Derece	11 0
Diğer Öğretim Elemanları 4-5. Derece	10 4
Diğer Öğretim Elemanları	98

Kaynak: (2914 Sayılı Kanun,1983)

4.9.3. Memurlara Ödenen Sosyal Haklar

4.9.3.1. Aile Yardımı Ödeneği Hesaplanırken

Evli Devlet memurlarından;

- Herhangi bir gelir getirici işte çalışmayan veya bir sosyal güvenlik kurumundan aylık almayan eşi için $2273 \times \text{Maaş Katsayısı}$ çarpımı sonucu elde edilen tutar ödenir. (985,76 TL)
- Memurun 0-72 ay arasındaki her bir çocuğu için $500 \times \text{Maaş Katsayısı}$ çarpımı sonucu elde edilen tutar ödenir. (216,84 TL)
- 72 aydan büyük her bir çocuğu için $250 \times \text{Maaş katsayısı}$ çarpımı sonucu elde edilen tutar ödenir. (108,42 TL)

Engelli çocuk için aile yardımı ödeneği % 50 artırımlı ödenmektedir.

Çocuk için aile yardımı ödeneği verilemeyecek haller;

657 sayılı Devlet Memuru Kanun'un 206. maddesinde;

Aşağıda belirtilen hallerde çocuklar için aile yardımı ödeneği verilmez:

- Evlenen çocuklar,
- 25 yaşını dolduran çocuklar (25 yaşını bitirdiği halde evlenmemiş kız çocukları ile çalışamayacak derecede malullükleri resmi sağlık kurulu raporuyla tespit edilenler için süresiz olarak ödeneğin verilmesine devam olunur.
- Kendileri hesabına ticaret yapan veya gerçek veya tüzel kişiler yanında her ne şekilde olursa olsun menfaat karşılığı çalışan çocuklar (Öğrenim yapmakta iken tatil devresinde çalışanlar hariç),
- Burs alan veya Devletçe okutulan çocuklar.
- Bu yardım evlenme tarihi ve çocuğun doğumunu takip eden aybaşından itibaren ödenmeye başlanır.
- Dul memurların çocukları ve üvey çocuklar için de bu yardım verilir.
- Anne baba memur ise çocuk yardımı babaya verilir. Boşanma halinde kime verileceğine mahkeme karar verir.
- Eş için yardım boşanma ve ölüm; çocuk için yardım ise evlenme, menfaat karşılığı çalışma, 25 yaşını doldurma (evlenmemiş kız

çocukları ile malul çocuklar hariç), burs alma ve Devletçe okutulma hallerinde kesilir.

4.9.3.2. Doğum Yardımı

Türk vatandaşlarına canlı doğan,

- 1. çocuk için 300 TL,
- 2. çocuk için 400 TL,
- 3. çocuk ve fazla çocuk için 600 TL ödenmesi uygun görülmüştür.

Bu sosyal yardım T.C. vatandaşı olan anne ve babaya, her ikisi de Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı ise sadece anneye ödenir.

Ayrıca emzirme ödeneği her bir çocuk için doğum anında yaşaması şartıyla (canlı doğum) doğum tarihinde geçerli olan ve Kurum Yönetim Kurulunca belirlenerek Bakanlık Makamınca onaylanan tarife üzerinden verilir. 2020 yılı için bu rakam 202,00 TL, 2021 yılı için 232,00 TL, 2022 yılı için 316 TL ve 2023 yılı için 520,00 TL olarak belirlenmiştir.

4.9.3.3. Ölüm Yardımı

657 sayılı Kanuna tabi memurun;

- Eşi ile çocuğunun ölümü halinde EYDM aylığı tutarı kadar,
- Kendisinin ölümü halinde EYDM aylığının 2 katı tutarı kadar vasilerine ölüm yardımı ödeneği verilmektedir.

4.9.3.4. Yiyecek Yardımı

Devlet memurlarına yiyecek yardımı yemek verme şeklinde yapılır. Kupon, nakit, fiş veya bilet şeklinde ödeme yapılması mümkün değildir.

Yiyecek yardımı çalışma saati günlük kırk saati aşmayan yerlerde sadece öğle yemeği olarak verilir. Günlük 24 saat devamlı olarak hizmet verilen yerlerde 3 öğün olarak da verilebilir.

Sözleşmeli personel de son düzenleme ile yiyecek yardımından yararlanmaktadır.

4.9.3.5 Giyecek Yardımı

- Memurlara giyecek yardımı kurumlarca temin edilir ve aynı olarak ödenebilir. Nakdi olarak giyim yardımı verilecek personel Yönetmelik'te belirtilmiştir.
- İşyerinde zorunlu olarak giyilen giyim eşyaları dışındakilerin nakdi olarak da verilebilmesine ilişkin Toplu Sözleşmede hüküm bulunmaktadır.

4.9.4. Devlet Memurları Maaş Kaleminden Yapılan Kesintiler

4.9.4.1. 5434 sayılı Kanun Kapsamında Emeklilik Kesintisi

Memuriyete 01.10.2008 tarihinden önce göreve başlayanlar için emeklilik açısından 5434 sayılı Kanun kapsamına dâhildir. Memurun maaş kalemlerinden emeklilik keseneğine esas aylıklar tutar üzerinden %16 (Kişi), %20 (Devlet) ve %12 (Devlet) oranlarında kesintiler yapılmaktadır.

Emeklilik kesintisi uygulanan maaş unsurları;

- Kıdem Aylık Tutarı
- Ek Gösterge Aylık Tutarı
- Taban Aylık Tutarı
- Aylık Gösterge Aylık Tutarı
- En Yüksek Devlet Memuru Aylık Tutarı X Tazminat Yansıtma Oranları

Tablo 4. 17. 5434 sayılı kanuna göre maaş hesaplama

	Kesinti Kalemleri	Hesaplama	Tutar
I	Gösterge Aylığı	1500 X 0,433684	650,52
II	Ek Gösterge Aylığı	4200 X 0,433684	1.821,47
III	Taban Aylığı	6,787992 X 1000	6.787,99
IV	Kıdem Aylığı	25 X 20 X 0,433684	216,84
V	Tazminat Yansıtma	(9500 X 0,433684) X 145/100	5.973,99
VI	Toplam Tutar		15.450,81
VII	Kişi Katkısı	(i+ii+iii+iv+v) X 16/100	2.472,12
VII	Devlet Katkısı	(i+ii+iii+iv+v) X 20/100	3.090,16
IX	GSS Primi (Devlet)	(i+ii+iii+iv+v) X 12/100	1854,09
	Emekli Kes. ve Kur. Karşılığı		8.988,06

4.9.4.2. 5510 Sayılı Kanun Kapsamında Sigorta Primi Kesintisi

Memuriyete 01.10.2008 tarihinden sonra göreve başlayanlar için emeklilik açısından 5510 sayılı Kanun kapsamına dahildir.

Memurun maaş kalemlerinin prime esas kazanç tutarı üzerinden % 9 (Kişi) malullük, yaşlılık ve ölüm sigortaları prim kesintisi, % 5 (Kişi) genel sağlık sigortası primi ve %11 (Devlet), % 7,5 (Devlet) oranları üzerinden kesintiler yapılmaktadır.

Prime esas kazancın üzerinden kesilmesi gereken maaş unsurları;

- Gösterge Aylığı Tutarı
- Ek Gösterge aylığı Tutarı
- Taban aylığı Tutarı
- Kıdem aylığı Tutarı
- Makam, Temsil ve Görev Tazminatları Tutarları
- Zam ve Tazminatlar Tutarı

Tablo 4. 18. 5510 sayılı kanuna göre maaş hesaplama

	Kesinti Kalemleri	Hesaplama	Tutar (TL)
I	Gösterge aylığı	1500 X 0,433684	650,52
II	Ek gösterge aylığı	4200 X 0,433684	1.821,47
III	Taban aylığı	6,787992 X 1000	6.787,99
IV	Kıdem aylığı	25 X 20 X 0,433684	216,84
V	Makam ve temsil tazminatı	2000 X 0,433684	867,36
VI	Özel hizmet tazminatı	(9500X0,433684)X130/100	5.355,99
	Prime Esas Kazanç Tutarı		15.700,17
VII	Kişî katkısı (9+5)	(i+ii+iii+iv+v+vi) X 14/100	2.198,02
VIII	Devlet katkısı (11+7,5)	(i+ii+iii+iv+v+vii) X 18,5/100	2.904,53
	Prim Tutarı		5.102,55

4.9.4.3. Memur Maaş Kalemlerinden Kesilen Gelir Vergisi

Gelir Vergisi Hesaplama Yöntemi;

((Gelir Vergisine Esas Olan Gelirler Toplamı) – (Tabi Olunan Emeklilik Kesintisi veya Sigorta Prim Kesintisi)) X Gelir Vergisi Oranı)- Asgari Geçim İndirimi – Özel Sigorta Priminden Sağlanan Vergi İndirimi

Gelir Vergisi Kesilmesi Gereken Gelir Kalemleri;

- Gösterge Aylık Tutarı
- Ek Gösterge Aylık Tutarı
- Taban Aylık Tutarı
- Kıdem Aylık Tutarı
- Yan Ödeme Aylık Tutarı

Tablo 4. 19. 2023 yılı gelir vergisi kesinti oranları ve tutarı

Gelir Tutarı	Oran	Tutar (TL)
70.000 TL'ye Kadar	%15	
150.000 TL'ye Kadar	70.000 için 10.500 fazlası için %20	
550.000 TL'ye Kadar	150.000 için 26.500 fazlası için %27	
1.900.000 TL'ye Kadar	550.000 için 134.500	

	fazlası için %35	
1.900.000 TL'den Fazla	1.900.000 için 607.500 fazlası için %40	

4.9.4.4. Memur Maaş Kalemlerinden Kesilen Damga Vergisi

Damga Vergisi Kesintisi Hesaplama Yöntemi;

- Damga vergisi kesinti oranı % 0.759 olarak uygulanmaktadır.

Damga Vergisi Kesilmesi gereken gelir kalemleri;

- Aylık Gösterge Tutarı + Ek Gösterge Aylık Tutarı
- Taban Aylık Tutarı + Kıdem Aylık Tutarı
- Zam ve Tazminatlar Tutarı
- Makam, Görev ve Temsil Tazminatları Tutarı
- Ücret ve Tazminat Tutarı
- Yabancı Dil Tazminatı Tutarı

Aile yardımı tutarı ve ölüm yardımı ödeneği tutarı damga vergisine tabi değildir.

4.9.4.5. Memur Maaş Kalemlerinden Kesilen Sendika Aidatı Tutarı Kesintisi

Damga Vergisi Matrahı x İlgili Sendikanın Kesinti Oranı

4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu'nun 15. maddesinde;

“a) (Değişik: 2/7/2018-KHK-703/197 md.) Cumhurbaşkanlığı merkez teşkilatında, bağlı kurullarında ve Diyanet İşleri Başkanlığı, Savunma Sanayi Başkanlığı ile İletişim Başkanlığı hariç olmak üzere bağlı kuruluşlarında, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliğinde çalışan kamu görevlileri,

b) Yüksek yargı organlarının başkan ve üyeleri, hâkimler, savcılar ve bu meslekten sayılanlar,

c) Bakanlar, bakan yardımcılar, bu Kanun kapsamında bulunan kurum ve kuruluşların başkanları, genel müdürleri, daire başkanları ve bunların yardımcılar, yönetim kurulu üyeleri, merkez teşkilâtlarının denetim birimleri yöneticileri ve kurul başkanları, hukuk müşavirleri, bölge, il ve ilçe teşkilâtlarının en üst amirleri ile

bunlara eşit veya daha üst düzeyde olan kamu görevlileri, belediye başkanları ve yardımcıları,

d) Yükseköğretim Kurulu Başkan ve üyeleri ile Yükseköğretim Denetleme Kurulu Başkan ve üyeleri, üniversite ve yüksek teknoloji enstitüsü rektörleri, fakülte dekanları, enstitü ve yüksekokulların müdürleri ile bunların yardımcıları,

e) Mülkî idare amirleri,

f) Silahlı Kuvvetler mensupları,

g) (İptal: Anayasa Mahkemesi'nin 10/4/2013 tarihli ve E.: 2013/21, K.: 2013/57 sayılı Kararı ile.) h) Millî İstihbarat Teşkilâtı mensupları, ı) Bu Kanun kapsamında bulunan kurum ve kuruluşların merkezi denetim elemanları,

j) Emniyet hizmetleri sınıfı

k) Ceza infaz kurumlarında çalışan kamu görevlileri,

l) (Ek: 2/1/2017-KHK-682/36 md.; Aynen kabul: 31/1/2018-7068/36 md.) Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığında görevli subay, sözleşmeli subay, astsubay, sözleşmeli astsubay, uzman jandarma, uzman erbaş, sözleşmeli erbaş ve sözleşmeli erler, sendika üyesi olamazlar ve sendika kuramazlar.” hükmü yer almaktadır.

Sendika çalışanların birlik örgütüdür. Sendika üyelerinin ve işçi/emekçinin ekonomik, sosyal ve toplumsal çıkar ve menfaatlerini korumak, geliştirmek için mücadele vermektedir. Bu doğrultuda çalışma koşullarını, iş ortamını, ücret/maaş artışını ve iş güvencesini elde etmek amaçlanmaktadır.

Kamu da çalışan personelin sendikaya üye olabilmesi anayasal bir hak olup yukarıda belirtilenlerin sendika üyesi olmaları engellenmiştir. Çünkü farklı görüşlere sahip olan memur adına, yapmış olduğu herhangi bir iş ve işlemde taraf tutulması engellenmiştir. Tarafsızlık ilkesi kapsamında herkes hür iradesi ile istediği alanda çalışabilmektedir.

Ayrıca 4688 sayılı Kanun'un 18. maddesinde “(Değişik: 24/6/2004-5198/3 md.) Kamu görevlileri, iş saatleri dışında veya işverenin izni ile iş saatleri içinde sendika veya konfederasyonların bu Kanunda belirtilen faaliyetlerine katılmalarından dolayı farklı bir işleme tâbi tutulamaz ve görevlerine son verilemez. Kamu işvereni, işyeri sendika temsilcisi, sendika işyeri temsilcisi, sendika il ve ilçe temsilcisi ile sendika ve sendika şube yöneticilerinin işyerini

(...)(12) *sebebini açık ve kesin şekilde belirtmedikçe değiştiremez.*” hükmü yer almaktadır.

Bu kapsamda yukarıda belirtilen durumlarda sendika yönetiminde görevli herhangi bir memurun sendikal faaliyetlerinin engellenmesinin önüne geçilmiştir.

Görev yeri değiştirilmek istenen personelin güçlü gerekçesi ile birlikte sendikal hizmetlerini aksatmayacak şekilde işlem tesis edilmesi öngörülmektedir. Sendikal faaliyetleri genel anlamda, sendikalara tanınmış faaliyet türlerine göre ve yasa ve kanunlar çerçevesinde yasaklanmamış işlevlerini, yasal statüde yapmaya hak ve ehliyetleri olan faaliyet olarak bilinmektedir. Sendikal çalışmalar ve sendikanın varoluş amaçları doğrultusunda yapmaya çalıştıkları alanların bütünü olarak da söylenebilir. Sendikal faaliyetler belirtilen bu amaçları gerçekleştirmek için yürütülür ve yine sendika üye/temsilcilerinin hür iradeleri ile belirlenir.

Tablo 4. 20. 2023 yılı kamu da istihdam edilen personel sayısı

	Bütçe Türü	Toplam	Kadrolu Personel	Sözleşmeli Personel	İşçi		Diğer
					Sürekli İşçi	Geçici İşçi	
	Genel Toplam	5.036.795	3.146.213	566.068	1.161.493	55.427	107.594
BÖLÜM 1	Toplam	4.124.724	3.002.128	480.107	487.753	47.142	107.594
	Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri	3.419.727	2.649.426	429.217	202.500	30.990	107.594
	Yök-Üniversitesi-Teknoloji Üniversiteleri	311.749	237.910	27.265	46.021	553	0
	Özel Bütçeli Diğer İdareler	95.458	39.131	8.164	45.920	2.243	0
	Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	5.844	3.928	425	1.491	0	0
	Sosyal Güvenlik Kurumları	42.530	33.633	2.143	6.754	0	0
	Döner Sermayeler ve Kefalet Sandıkları	242.941	36.453	11.131	182.014	13.343	0

	Diğer Kamu İdareleri	6.475	1.647	1.762	3.053	13	0
BÖLÜM 2	Toplam	134.019	9.142	71.916	48.987	3.974	0
	233 Sayılı KHK Kapsamında Yer Alan Kitler	95.158	4.213	43.114	43.857	3.974	0
	Özelleştirme Programında Yer Alan Kuruluşlar	230	20	58	152	0	0
	Özel Kanunu Bulunan Kuruluşlar	38.631	4.909	28.744	4.978	0	0
	Toplam	778.052	134.943	14.045	624.753	4.311	0
	İl Özel İdareleri	10.764	5.647	48	4.656	413	0
	Belediyeler ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri	193.512	129.296	13.997	46.321	3.898	0
	Bit'ler	573.776	0	0	573.776	0	0

Kaynak: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023

Tablo 4. 21. 2023 yılı itibariyle personel giderlerinin toplam merkezi bütçeye oranı

Yıllar	Personel Gideri	Sos. Güv. Katkısı	Toplam Pers. Gid.	Bütçe	Pers. Gid./ Bütçe	T. Pers. Gid. / Bütçe
2017	162.638.925	27.138.075	189.777.000	645.124.278	% 25,21	% 29,41
2018	183.127.279	30.792.221	213.919.500	762.753.272	% 24,00	% 28,04
2019	247.302.546	43.375.018	290.677.564	960.975.683	% 25,73	% 30,24
2020	282.488.235	48.119.765	330.608.000	1.095.461.069	% 25,78	% 30,18
2021	326.632.540	54.527.460	381.160.000	1.346.138.654	% 24,26	% 28,31

2022	484.781.285	69.146.843	553.928.128	1.750.957.322	% 27,68	% 31,64
2023	952.307.838	150.392.162	1.102.700.000	4.469.570.019	% 21,30	% 24,67

Kaynak: (Polat, 2022: 754)

Yukarıdaki tablo da yer verilen, 2023 yılı kamu da istihdam edilen personel sayısı ve yıllara göre personel giderlerinin merkezi bütçeye oranına bakıldığında önemli bir bütçe büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. Bu derece büyük bir memur ordusuna nüfuz etmek ve giderlerini kontrol altına almak Devleti mali ve sosyal açıdan zor duruma düşürdüğü aşıkardır. Kabaca baktığımızda Ülke gelirinin % 25'ine tekabül ettiğini görürüz. Ayrıca bu memurların sosyal güvenlik sistemine ödenen devlet katkısını da unutmamak gerekmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu tez çalışmasında, birinci bölümde Türkiye Cumhuriyeti Kamu Personel İstihdam Sisteminin oluşturulmasının gerekçeleri, memurun performans değerlendirilmesi ve mali ve özlük hakları gibi konularını kapsayan bir düzenlemeye genel bir bakış açısıyla incelenmiştir. Personel sisteminin geçmişten günümüze kadar geçen zamanda yapılan değişikliklerin, güncellemelerin değerlendirmesinin yapılıp, sistemin tarihsel süreçte geçirdiği değişimin nedenleri sorgulanmıştır. Her Türk vatandaşının kamuya girme hakkının olduğu ve memurun anayasal düzendeki yeri anlatılmıştır.

Kamuda istihdam şekilleri olan memur, sözleşmeli personel ve işçi statüsü düzeyinde incelenmiş olup ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçildikten sonra kamu sisteminde ve kamu personel yönetim sisteminde kalıcı değişiklikler yapılmıştır. 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Devlet Personel Başkanlığı kapatılmış tüm yetkileri diğer kurumlara devredilmiştir. Diğer yandan aynı KHK ile kamu idaresi ve çalışma ekonomisi gibi alanlarda yüksek lisans, doktora eğitimi veren ve çok sayı da kamu görevlisi yetiştiren TODAİE de kapatılmıştır. TODAİE'nin görev ve sorumlulukları başka bir kuruma ya da kuruluşa devredilmemiş olup açıkta kalmıştır.

Kamuya yerleşmiş bir kurumsal yapıyı oluşturan taşlar yerinden oynamıştır. Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçildikten sonra tek yerden yönetim anlayışının olduğunu söylenebilir. Kamu kurum ve kuruluşların personel stratejisi, memur kadrolarının iptali/ihdası, yeni istihdam için kadroların oluşturulması ya da sözleşmeli personel/işçi kadrolarının oluşturulması yeni sistemden önce birkaç farklı kurumun görüş ve önerileri doğrultusunda oluşturulmaktaydı. Sistemde değişikliğe gidilmesi ile birlikte diğer kurumların görüşleri büyük oranla sonlandırılmıştır. Örneğin, sözleşmeli personelin çalıştırılmasına ilişkin usul ve esaslar Devlet Personel Başkanlığının görüşü Bakanlar Kurulu Kararı ile gerçekleşirken, yeni sistem ile direk Cumhurbaşkanı Kararıyla yürürlüğe girmektedir.

Türkiye'nin herhangi bir kurumunda çalıştırılması düşünülen sözleşmeli personele, işçiye veya geçici işçiye Cumhurbaşkanı karar vermektedir. Bu bağlamda merkezîyetçi ve tekel sistemi oluşturulmuştur.

Kamu personel yönetiminden yaşanılması olası sorunları gelecek dönemlerde karşımıza çıkacaktır. Bu sorunların giderilebilmesi için yeni bir örgütlenmeye ihtiyaç duyulacağı görülecektir. Diğer yandan kamu personelinin kamu disiplini, eğitimde örgütlenmek için yeni bir kurumun kurulması ya da kapatılan TODAİE'nin revize edilerek yeniden hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Yeni hükümet sistemine geçildikten sonra kamu da planlama, geleceğe dönük olarak strateji hazırlamaya yönelik kamu personel yönetimini üstlenecek sorumlu bir kurum kalmamıştır.

Devlet Personel Başkanlığına bağlı olarak yürütülen işler Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına devredilmiş bir kısım görev ve sorumluluklar ise Cumhurbaşkanlığına bağlı Personel Prensipleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. Yıllardır hayat süren birden fazla kurumun lav edilmesi kamu hafızasına da kaybetmesine neden olmuştur.

İkinci bölümde ise; kamu da çalışan personelin performans değerlendirilmesi ve ölçümü hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur. Performans değerlendirme personelin iş ve iş yerindeki başarı oranında ön bilgi edinme işlemidir. Personelin kendisinden istenilen ve sorumlulukları dahilinde olan görevleri ne ölçüde gerçekleştirdiğine öğrenmeye yönelik bir süreç takvimidir. Günümüzde personel değerlendirme kişinin işe yansımaları dikkate alınarak maaş iyileştirme, takdir ve teşekkür, eğitime duyulan ihtiyaçları belirleme ve geliştirme amacıyla, sonucunda gerçekleştirilen oran bakımından ölçümdür.

Performans değerlendirme, kamunun personel yönetim anlayışı açısından önemli bir işleve sahiptir. Personelin hangi alandaki veya hangi konudaki etkinlik ve başarı düzeyini ortaya çıkaran çalışmayı ifade eder. Başarı ve etkinlik düzeyini ölçebilmek çok zordur. Zorluğun nedeni ölçüm yapılması istenilen şeyin insan olması ve başarı ve değer oranı subjektif bir kavram olmasıdır. Zor bir iş olsa da kamu personel yönetiminin vazgeçilmez parçasıdır.

Performans Değerlendirmenin amacı; Maaş artışı ve başarı artışı olanları ödüllendirmek,

- Kıdem ve üst yönetici seçiminde etkin bir rol oynaması
- Personelin işe adaptasyon durumunu belirlemek
- Doğru işe doğru personel anlayışını sağlıklı hale getirmek
- Geleceğe yönelik personel stratejisi ve planlaması yapmak
- Personelin eğitim konularını ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak
- Personel arasındaki ilişkileri düzenlemek ve ekip ruhunu oluşturmak olarak bilinmektedir.

Performans değerlendirme yararı olacağı gibi zararları da olmaktadır. Örneğin, personel arasında çatışmaya ve iş motivasyonunun düşmesine sebep olabilir. İnsan fıtratında olduğu gibi eleştiri kabul etmeyen personelin de olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Değerlendirme yapan, not veren idari amir kötü puan vermekten kaçınmaktadır.

Dördüncü bölümde ise; memurların kadro, sınıflandırma ve derecelendirme sistemi hakkında bilgiler verilmiştir. Ülkemizde personel idaresinde yapılan hizmetin koşulları, bir memurun kamuya girdikten emeklilik sürecine kadar geçen süre içerisinde hak, sorumluluk, ödevleri bakımından bağlı olacağı düzenlemedir. Sınıflandırma sistemi memurun ücret sorununu yanı sıra vermekte liyakat ve yükselme de etkin rol oynamaktadır. Kamu da derece sınıflandırması ve kadro sınıflandırması gibi kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, kadro atamalarında yükseköğretim görmüş olmak ya da gelecekte üst yönetici belirtileri gösteren ve yetenekli olmasına değil önceden belirlenmiş olan ve o kadronun şartlarına haiz midir diye bilgi ve tecrübesine bakılmaktadır. Benzerlik gösteren kadroların aynı sınıf içinde olması beceri oranında benzerlik gösteren personelin eşit fırsat verilmesine yardımcı olmaktadır.

Ayrıca dördüncü bölümde; ücret kısaca kendisinden talep edilen hizmetin yerine getirilmesi karşılığında verilen parayı ifade etmektedir. Kamu da hizmetin ve harcanan emeğin karşılığı olarak maaş kelimesi ile ifade edilmektedir.

Hak edilen maaş, kamu personelinin harcadıkları emek ve kamu hizmeti olarak yaptıkları işin karşılığı olarak memurun kadrosuna, derecesine ve hizmet sınıfına bağlı olarak değişkenlik gösteren parasal değerdir.

Maaş hesaplama yönteminde gelir unsurları;

- Gösterge Aylığı,
- Ek Gösterge Aylığı,
- Zamlar,
- Özel Hizmet ve Diğer Hizmet Tazminatları,
- Makam Tazminatı,
- Aile Yardımı Ödeneği
- Taban Aylığı,
- Kıdem Aylığı,
- Görev Tazminatı,
- Ek Ödeme, Ücret,
- Tazminat,
- Yabancı Dil Tazminatı
- Temsil Tazminatı olmakla birlikte;

Gider unsurları;

- Gelir Vergisi
- Damga Vergisi
- SGK Primleri olarak sıralanabilir.

Kamu personelinin maaş ve diğer ödemeleri hesaplanırken bazı katsayılardan yararlanılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 152. maddesinde yer alan iş güçlüğü zammı, iş riski zammı, mali sorumluluk zammı ve temininde güçlük zammı hesaplanmasında yan ödeme katsayısı kullanılmaktadır. Kamu personelinin sabit bir oran üzerinden belirlenen taban aylık tutarının hesaplanmasında taban aylığı katsayısı, bu kalemlerin dışında kalan tüm ödeme tutarlarının hesaplanmasında ise altı ayda bir olarak belirlenen aylık katsayısı oranı dikkate alınmaktadır.

Kamu da hizmet eden personelin giderlerinin yıllara oranla merkezi bütçeye ne kadar yük getirdiğini görebiliriz. Kamu da memura ve işçiye ödenen maaşların yanında personel giderleri olarak;

- Sosyal katkı payları toplu ayni ücretler (yemek ücreti, ulaşım ücreti),
- Aile yardımı ödemeleri,
- Kitap/kırtasiye malzemeleri,
- Taşıtlar ve yakıt ücretleri,
- Haberleşme Ücreti,
- Demirbaş Alım ücretleri gibi daha sayılabilecek giderler mevcuttur.

30 Haziran 2021 yılında 2021/14 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile tasarruf tedbirleri yayımlanmıştır. Bu genelge ile kamu kaynaklarının maksadı dışında kullanımına, harcamaların azaltılmasına ve kamu kaynaklarının etkili, verimli kullanılması amaçlanmıştır. Bu genelge ile kamu da personel giderlerini azalmak için;

- Taşınmaz edinilmesi ve kiralanması hakkında,
- Resmi taşıtların edinilmesi ve kiralanması hakkında,
- Haberleşme giderleri hakkında,
- Personel görevlendirmeleri hakkında,
- Basın ve yayın giderleri hakkında,
- Kırtasiye ve demirbaş alımları hakkında,
- Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri hakkında,
- Personel giderleri hakkında,
- Enerji ve su alımları hakkında kısıtlamalara gidilmiştir.

Yukarı da bahsedilen konuların dışında üzerinde durulması gereken başka bir husus ise, kamu personel sistemimizde var olan ruh ve mevcut düzenin dayanağı olan ilkeler, öngörülen yapının ve mekanizmanın sürekli yenilenen ve gelişme yaşayan dünyanın yeni durumun doğurduğu temel ihtiyaçların, halkın ve kamu çalışanın beklentilerinin gerisinde kalmasıdır. İstihdam sistemimizin esas ve usullerin belirlenmesinde, işe alımlarda, maaş ve ücret esaslarının belirlenmesinde performans ve değerlendirme yerine; mezuniyet durumu, kadro/unvan, kıdem gibi katı ölçütler yer almaktadır. Öncelikli olarak kamu personel sistemimize ışık tutan

yönetim anlayışının küresel çerçevede yer alan örnekler ile uyumlu olarak değişime ayak uydurması, bu yeni düzende yer alan anlayış ve felsefenin sonucunda ortaya çıkan ilkeler ve hedefler istikametinde çağdaş ve özgün uygulamalar göz önüne alınarak yeni bir kamu personel rejiminin kurulması gerekmekte olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.



KAYNAKÇA

Adekunle, S., & Wu, B. (2005). The Philosophy And Practice Of Management By Objectives.

Afshari, A.R., Mojahed, M., Yusuff, R.M., Hong, T.S., Ismail, M.Y. (2010). Personnel Selection Using ELECTRE; *Journal Of Applied Sciences*, Vol. 10(23), Page 3068-3075.

Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee Performance Evaluation: A Fuzzy Approach. *International Journal Of Productivity And Performance Management*.

Akgüner, T. (1992). *Kamu Personel Yönetimi*. Der Yayınevi. İstanbul.

Albadvi, A., Chaharsooghi, S.K., Esfahanipour, A. (2007). Decision Making İn Stock Trading: An Application Of PROMETHEE; *European Journal Of Operational Research*, Vol. 177(2), Page 673-683

Albayrak, Ö.K., (2015). *Gri İlişki Analizi Yöntemi İle Personel Değerlendirme Üzerine Bir Çalışma*. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ağrı.

Analoui, F. (1999). "Politics Of Strategic Human Resource Management: Towards Constructing A 'Choice' Model For Practitioners." *Human Resource Development Practices And Practitioners: Beyond The Year 2000*. Conference Paper, May. DPPC, Bradford University.

Angelo, T. & Cross, P. (1993). *Classroom Assessment Techniques*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Antonioni, D. (1994). "Improve The Performance Management Process Before Discontinuing Performance Appraisals." *Compensation And Benefits Review*. May-June, Pp.29-37.

Aslan, O. E. (2005). *Kamu Personel Rejimi: Statü Hukukundan Esnekliğe*. TODAİE.

Bernardin, H.J., And Beatty, R.W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior At Work*, Boston, Kent

Billsberry, J. (2007). *Experiencing Evaluation And Selection*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Bogdanovic, D., & Miletic, S. (2014). Personnel Evaluation And Selection By Multicriteria Decision Making Method. *Economic Computation And Economic Cybernetics Studies And Research*, 48(3), 179-196.

Bol, J.C & Smith, S.D. (2011). „Spillover Effect In Sub-Jective Performance Evaluation: Bias And The Asymmetric Influence Of Controllability“, *The Accounting Review*, 86(4), 1213-1230

Boudreaux, G. (1994). *What TQM Says About Performance Appraisal*. Compensation And Benefits Review. May-June, Pp.20-24.

Bowditch, J.L., & Buono, A.F. (2001). *A Primer On Orga-Nizational Behavior*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, New York.

Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Ankara,

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (Eds.). (2001). *The Handbook Of Multisource Feedback*. John Wiley & Sons.

Browman, J.S. (1994). “At Last, An Alternative To Performance Appraisal: Total Quality Management.” *Public Administration Review*, Vol. 54(2), Pp.129-136.

Bufardi, A., Gheorghe, R., Kiritsis, D., & Xirouchakis, P. (2004). Multicriteria Decision-Aid Approach For Product End-Of-Life Alternative Selection. *International Journal Of Production Research*, 42(16), 3139-3157.

Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7(7), 1-10.

Carrell, M.R., Kuzmits, F.E. And Elbert, N.F. (1989). Personnel Human Resource Management, Merrill, P. 181.

Caudron, S. (1994). “Team Staffing Requires New HR Role”, *Personnel Journal*, May, Pp. 88-90.

Chen, C. T., Hwang, Y. C., & Hung, W. Z. (2009). Applying Multiple Linguistic PROMETHEE Method For Personnel Evaluation And Selection. *In 2009 IEEE International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management* (Pp. 1312-1316). IEEE.

Chien, C. F., & Chen, L. F. (2007). Using Rough Set Theory To Recruit And Retain High-Potential Talents For Semiconductor Manufacturing. *IEEE Transactions On Semiconductor Manufacturing*, 20(4), 528-541.

Chien, C. F., & Chen, L. F. (2008). Data Mining To Improve Personnel Selection And Enhance Human Capital: A Case Study In High-Technology Industry. *Expert Systems With Applications*, 34(1), 280-290.

Celik, M., Kandakoglu, A., ve Er, I. D. (2009). Structuring Fuzzy Integrated Multi-Stages Evaluation Model On Academic Personnel Recruitment In MET Institutions. *Expert Systems With Applications*, 36(3), 6918-6927.

Dicle, Ü. (1977). Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi*, (17), 37-60.

Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.

Erşahan, B. (2014). *Performans Değerleme. İnsan Kaynakları Yönetimi* İçinde, Bakan, İ. (Ed). Gazi Kitabevi, Ankara

Fındıkçı, İ., (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları. Yönetim Dizisi.

Giritli, İ., Bilgen, P., Akgüner, T., Ve Berk, K. (2015). *İdare Hukuku*. Der Yayınları. İstanbul

Gözler, K. (2003). *İdare Hukuku: Cilt II*.

Gözübüyük, A. Ş. (2001). *Yönetmelik Yargı*, 14. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara.

Gözübüyük, A. Ş. (2002). *Yönetim Hukuku: Güncelleştirilmiş*; 17. Basi. Turhan Kitabevi.

Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. İmge Kitapevi, Ankara.

Günday, M. (2002). *İdare Hukuku*, İmaj Yayıncılık, 6. Bası, Ankara.

Güngör, Z., Serhadlıoğlu, G., ve Kesen, S. E. (2009). A Fuzzy AHP Approach To Personnel Selection Problem. *Applied Soft Computing*, 9(2), 641-646.

Gary, D. (2011). *Human Resource Management*. Pearson Education India.

Intartaglio, R., (2000). "Evaluation Of The Need For A Performance Appraisal System For The South Trial Fire Department," Nat. Fire Academy, Fort Myers, FL, USA, Appl. Res. Rep., [Online]. Available: [Http://Www.usfa.fema.gov/Pdf/Efop/Efo14655.Pdf](http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo14655.pdf)

Jacobs, R., & Kozlowski, S.W. (1985), A Closer Look At Halo Error İn Performance Ratings", *The Acad-Emy Of Management Journal*, 28(1), 201-212.

Jafari M. & Bourouni A. & Amiri H. A., (2009). "A New Framework For Selection Of The Best Performance Appraisal Method", *European Journal Of Social Sciences*, 7(3),

Juedes, D.W. (2003). Experiences İn Web Based Grading. In: 33rd ASEE/IEEE Frontiers İn Education Conference .

Kalkandelen, A. H. (1972). *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler İlkeler*. Şenyuva Matbaası.

Karahanoğullari, O. (2002). *Kamu Hizmeti (Kavramsal ve Hukuksal Rejim)*.

Karsak, E. E. (2000). A Fuzzy Multiple Objective Programming Approach For Personnel Selection. In *Smc 2000 Conference Proceedings. 2000 Ieee International Conference On Systems, Man And Cybernetics.* 'Cybernetics Evolving To Systems, Humans, Organizations, And Their Complex Interactions' (Cat. No. 0 (Vol. 3, Pp. 2007-2012). IEEE.

Kaur, N., & Sood, S. K. (2015). A Game Theoretic Approach For An Iot-Based Automated Employee Performance Evaluation. *IEEE Systems Journal*, 11(3), 1385-1394.

Kayar, N. (2008). *Kamu Personel Yönetimi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kılıç, B. (2007). *İstihdam Türleri Ve Hizmet Alanlarına Göre Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirme*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kirksey, J. And Zawacki, R.A. (1994), “Assessment Center Helps Find Team-Oriented Candidates”, *Personnel Journal*, May, P. 92.

Khoury, G. C., & Analoui, F. (2004). Innovative Management Model For Performance Appraisal: The Case Of The Palestinian Public Universities. *Management Research News*.

Lai, Y.J. (1995), IMOST: Interactive Multiple Objective System Technique; *Journal Of Operational Research Society*, Vol. 46, Page 958–976;

Lawler Ill, E.E. (1994) “Performance Management: The Next Generation.” *Compensation And Benefits Review*. May-June, Pp.16-19.

Maron, M. & Ralston, P. (1999). Web-Based Grading Of Symbolic Answers *IEEE* November 10 - 19, San Juan, Puerto Rico.

Maurer,E. Jensen, B. & Wright, T. (2001). Academic Staff Evaluation Survey Results [Http:// Wwww.Cals.Wisc.Edu/CASI/Evaluation/Asevaluation.Html](http://Www.Cals.Wisc.Edu/CASI/Evaluation/Asevaluation.Html) Last Access: June, 2007.

Mergias, I., Moustakas, K., Papadopoulos, A., & Loizidou, M. (2007). Multi-Criteria Decision Aid Approach For The Selection Of The Best Compromise Management Scheme For Elvs: The Case Of Cyprus. *Journal Of Hazardous Materials*, 147(3), 706-717.

Mirzaei Nobari, S., Yousefi, V., Mehrabanfar, E., Jahaniki, A. H., & Khadivi, A. M. (2019). Development Of A Complementary Fuzzy Decision Support System For Employees’ Performance Evaluation. *Economic Research-Ekonomska İstraživanja*, 32(1), 492-509.

Neluheni, G. N., Pretorius, W., & Ukpere, W. I. (2014). The Role Of Quality The Role Of Quality Strategic Planning On Organisational Success. *Mediterranean Journal Of Social Science*, 15(1), 697–708.

Örnek, A. (1998). *Kamu Yönetimi*. Meram Yayın Dağıtım, İstanbul.

Polat, E. (2022). *Türkiye’de Kamu Personel Sistemi, Mevzuat, Analiz, Yorum*. Semih Opset Matbaacılık. Ankara

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance Evaluation–Methods And Techniques Survey. *International Journal Of Computer And Information Technology*, 3(5), 966-979.

Taylor III, F. A., Ketcham, A. F., & Hoffman, D. (1998). Personnel Evaluation With AHP. *Management Decision*, 36(10), 679-685.

Weihrich, H. (2000). *A New Approach To MBO Updating A Time Honored Technique*. Weihrich, Heinz, 28.